التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى

التعليم - التربية البدنية

الأستاذ الدكتور
محمد محمد الحماحمى

١٩٩٩

مركز الكتاب للنشر

الطبعة الأولى
١٩٩٩



مصر الجديدة : ٢١ شارع الخليفة المأمون ـ القاهرة
تليفون : ٢٩٠٨٢٠٣ ـ ٢٩٠٦٢٥٠ ـ فاكس : ٢٩٠٦٢٥٠

مدينة نصر : ٧١ شارع ابن النفيس ـ المنطقة السادسة ـ ت : ٢٧٢٣٣٩٨

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾﴾

[الجمعة : ٢]

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)

[حديث شريف]

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
- قائمة المحتويات	٥

الفصل الأول : فلسفة التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي

الموضوع	رقم الصفحة
- مقدمة	٩
- مفهوم التدريب أثناء الخدمة	١٣
- احتياجات التدريب والتطوير	١٩
- أساليب التدريب	٢٧
- تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة	٥٩

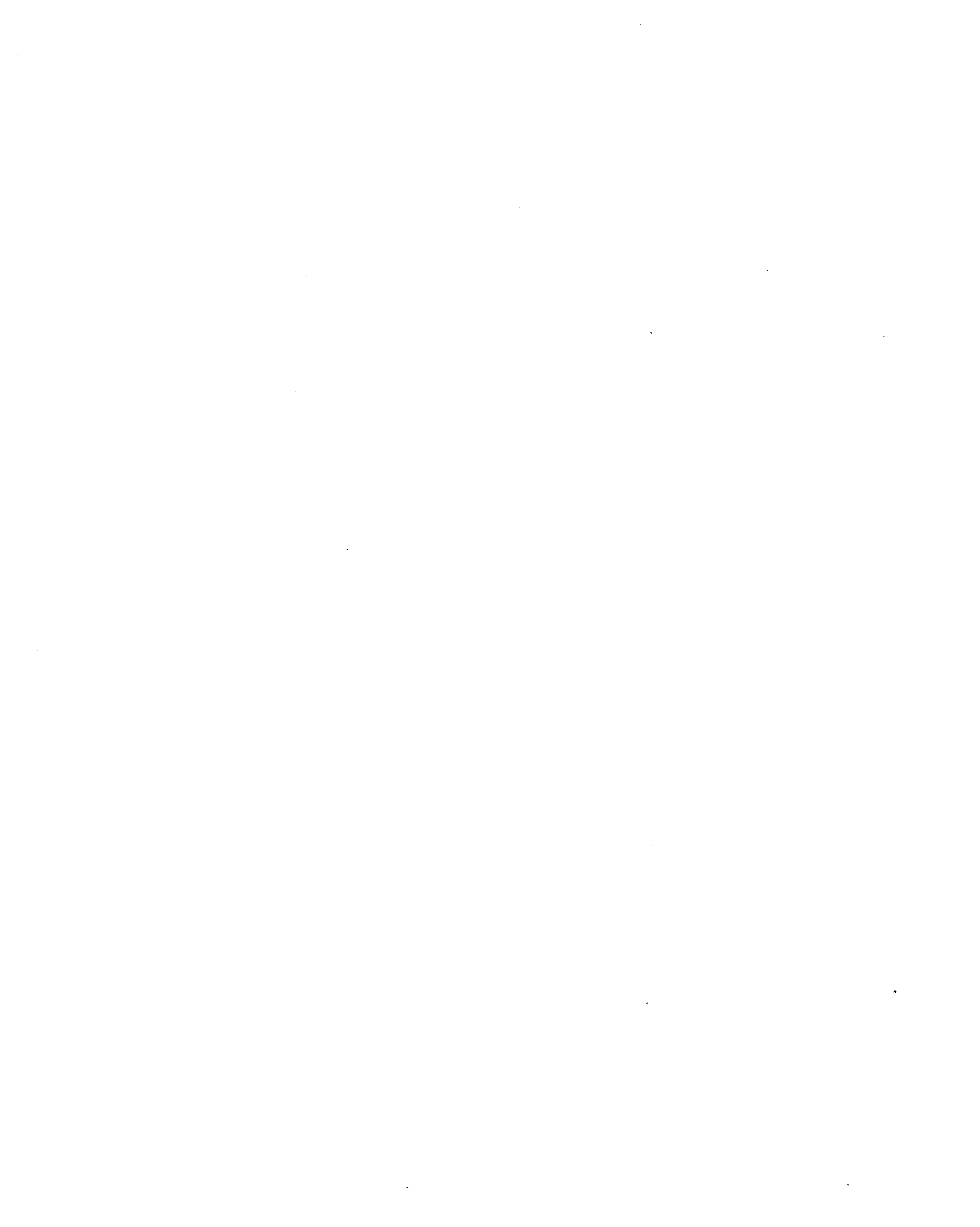
الفصل الثاني : التدريب أثناء الخدمة في مجال التربية والتربية البدنية والرياضة

الموضوع	رقم الصفحة
- الحاجة إلى تدريب القادة التربويين أثناء الخدمة	٨١
- الاهتمام العربي والدولي بتدريب المعلمين أثناء الخدمة	٩٥
- التدريب أثناء الخدمة في مجال التربية البدنية والرياضة	١٤٦
- قائمة المراجع العلمية	١٧٥

الفصل الأول

فلسفة التدريب أثناء الخدمة فى المجال التربوى

- مقدمة
- مفهوم التدريب أثناء الخدمة
- احتياجات التدريب والتطوير
- أساليب التدريب
- تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة



الفصل الأول
فلسفة التدريب أثناء الخدمة
فى المجال التربوى

مقدمة

يتوقف نجاح عملية التنمية الشاملة فى الدول المتقدمة والنامية على مدى كفاءة مواردها البشرية. إلا أنه كثيراً ما تفشل عمليات التنمية الاقتصادية فى الدول النامية فى تحقيق العديد من أهدافها بنجاح بسبب عدم كفاءة أداء القوى البشرية فى تلك الدول. ويؤكد على ذلك **بيتر دراكر Peter Druker** إذ يرى أن المورد البشرى Human Resource يُعد المصدر الرئيسى لنجاح وتقدم المنظمات أو المؤسسات، إذ يقوم بعمليات التخطيط Planning والتنظيم Organizing والتوجيه Directing والرقابة Controlling، ومن ثم فإن نتائج الأعمال لا تتضح بدون هذا العنصر البشرى.

ويشير **محيى الدين الأزهرى** (١٩٩٣) إلى أن العمل يتمثل فى الجهود الإنسانية التى يتم بذلها بواسطة عامل أو أكثر بغرض إنتاج نوع من السلع أو تأدية أنواع من الخدمات. ومن ثم تظهر أهمية أداء هذه الأعمال بشكل جيد فى تحقيق التقدم والرخاء للمجتمع، حيث يرتبط ذلك الأداء بمقدار ما يتحقق للمجتمع من إشباع لحاجاته وبشكل جيد يتمثل فى الناحية الإنتاجية أو الناحية الكيفية فى إنتاج هذه السلع أو فى تقديم هذه الخدمات.

ويرى **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) أن مستوى كفاءة المنظمة أو المؤسسة وكذلك قدرتها على تحقيق أهدافها، بل وقدرتها على البقاء والاستقرار، يتوقف فى المقام الأول على مواردها الإنسانية. وربما هذا الرأى يتفق مع تعريف دوايت Dwight فى أن الإدارة هى نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة

عالية من الرشد، كما يتفق مع رؤية **فروست Frost** بأن الإدارة هى فن توجيه النشاط الإنسانى.

ولذا فإن **على السلمى** (١٩٨٩) يشير إلى أن رؤية الفكر الإدارى المعاصر للإنسان فى الإدارة تُعد رؤية شاملة ومتكاملة تتجاوز الفرد إلى الجماعة، وتضع الجماعات فى إطارها الاجتماعى والحضارى. كما أن السلوك الإنسانى فى هذه الرؤية يُعد فى ذات الوقت هدفاً ووسيلة للإدارة وذلك باعتبار أن الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها لتحقيق الأهداف المقررة، ومن ثم يُعد السلوك الإنسانى هدفاً للإدارة، كما أنه يُعد وسيلتها لإحداث هذا التغيير فى سلوك العاملين المسئولين عن قيادة عملية التغيير هذه.

ومن زاوية اقتصادية يرى **وليم تريسى William Tracey** (١٩٩٠) أن الطريقة التى يدار بها العنصر البشرى أو التى يتم من خلالها تدريبه أو تطوير أدائه تُعد من العوامل الرئيسية لتحقيق الربح والعائد على الاستثمار فى المؤسسات الإنتاجية، كما تُعد عاملاً رئيسيًا فى تحقيق الكفاءة والفعالية فى المؤسسات الخدمية.

ويشير **كوينج Cowing** إلى أن الإنتاجية Productivity تتحدد بشكل عام فى ضوء الكفاءة التى تتحول بها المدخلات Inputs إلى المخرجات Outputs المرجوة من عمليات الإنتاج. كما يعرف **ردين Reddin** الفعالية Effectiveness بأنها المدى الذى ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التى يقودها، مما يُشير إلى أن مستوى الفعالية يتحدد فى ضوء المخرجات. ولذا يرى كل من **ديوكس Deaux ورايتسمان Wrightsman** أن مستوى أداء المرؤوسين -الجماعة- يُعد هو المحك لنجاح فعالية القيادة.

كما يرى **السيد متولى** إلى أن الإنتاجية تعنى ناتج قسمة المخرجات Outputs من السلع أو الخدمات على المدخلات Inputs من الموارد المتعددة المستخدمة فى إنتاج هذه السلع أو الخدمات، مما يدل على أنه كلما زادت المخرجات وانخفض معدل المدخلات أو زادت المخرجات فى ظل ثبات أو نقص المدخلات كلما ارتفع مستوى الإنتاجية.

ويؤكد **على السلمى** (١٩٨٥) على أن الكفاءة الإنتاجية Productive Efficiency تُعد هدفًا للإدارة، وهى تُشير إلى العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة فى العملية الإنتاجية والناتج من تلك العملية. ولذا فإن تلك الكفاءة ترتفع كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. ويوضح ذلك **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) بإشارته إلى أن الكفاءة الإنتاجية تُعد بمثابة النسبة بين كمية ما أنتجته المنظمة أو المؤسسة من سلع أو خدمات خلال فترة زمنية معينة - المخرجات - وعناصر الإنتاج التى استخدمت لتحقيق ذلك الناتج - المدخلات - ولقد عبر عن ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أو

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (الناتج من السلع والخدمات)}}{\text{عناصر الإنتاج (العمل + رأس المال + المواد)}}$$

كما يؤكد **زكى محمود هاشم** (١٩٨٠) أنه قد أصبح يقينًا أن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضًا أو يظهرون عن طريق النمو التلقائى، وإنما يكون هذا راجعاً إلى الدور الهام الذى يلعبه التدريب الواعى والمخطط له أثناء الخدمة.

ولذا يرى **موضى عبد العزيز** (١٩٨٩) أن نجاح الجهود المبذولة للتنمية والتطوير الإدارى لا تتحقق أهدافها ما لم يتم الاهتمام بالمداخل أو بالعناصر الإدارية التالية:

- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التى تؤهل هؤلاء القادة للأداء والإنجاز الإدارى الفعال.
- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية فى المستويات الإدارية المختلفة وذلك بغرض تزويدها بالنظريات والاتجاهات الحديثة والمتطوّرة والمرتبطة بالمجالات المختلفة للإدارة وتوسيع مجالات إدراكهم من خلال تطوير أنماط تفكيرهم وسلوكهم الإدارى.

- توفير المناخ المناسب للعمل الإدارى بشكل يسهم فى تنمية تلك القيادات ويحفزهم إلى العمل المنتج .

ولذا يرى **على السلمى** (١٩٨٣) أن التدريب أثناء الخدمة يحتل أهمية حيوية كعنصر أساسى ورئيسى فى عملية التنمية الإدارية نظراً لأنه يعد بمثابة الخبرات المنظمة التى يتم استخدامها فى تنمية العاملين فى المنظمات أو المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية .

ويوضح **سيد الجيار** (١٩٧٨) أهمية التنمية البشرية من الناحية الاقتصادية بالإشارة إلى كونها عملية لتجميع رأس المال البشرى واستثماره بصورة فعالة فى تطوير النظام الاقتصادى . وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع ، وتوجيه تلك النواتج التدريبية لتحقيق الصالح العام لهؤلاء الأفراد ولمجتمعهم .

ويشير **آدم سميث Adam Smith** إلى أن تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات فى خلال مراحل الإعداد المهنى للفرد - الدراسة - أو من خلال التدريب أثناء الخدمة تتطلب - دائماً - نفقات مادية تُعد فى ذات الوقت بمثابة رأس مال ثابت يتمثل فى شخصية الفرد المتلقى لهذا النوع من التعليم أو التدريب . كما يرى أن هذه القدرات والمهارات تُعد جزءاً من ثروة الفرد المتلقى للتعليم أو التدريب . وكذلك يُشير إلى أن هذه النواتج التدريبية تشكل بدورها جزءاً من ثروة المجتمع الذى ينتمى إليه .

كما يؤكد **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) على أنه يجب التركيز لتحقيق التنمية البشرية على إدارة الأفراد Personnal Administration باعتبارها النشاط المرتبط بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق التنمية والمحافظة على قوة العمل ، وذلك للانتفاع بهذه القوة لتحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمات أو المؤسسات أو المشروعات .

وكذلك يشير **ديل Dale** (١٩٨٠) إلى أن إدارة الأفراد هى مجموعة من الوظائف تتضمن التعيين Recruitment والتوظيف Employment والتنمية الإدارية وتخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning وإدارة الرواتب والخدمات والعلاقات وأعمال البحث العلمى فى مجال الأفراد.

هذا وقد اشتقت إدارة الأفراد الكثير من مفاهيمها وأسسها من العلوم الاجتماعية Social Sciences. كما لعبت التكنولوچية الصناعية Industrial Technology واتجاهات المؤيدين لحركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement واتجاهات المؤيدين لحركة السلوك الإنسانى فى الإدارة Human Behavior Movement دوراً هاماً فى إضفاء المزيد من الأهمية على إدارة الأفراد.

مفهوم التدريب أثناء الخدمة

يرى **موليتور Molitor** (١٩٨٥) أن التدريب أثناء الخدمة In Service Training يُعد عملية شاملة ومتكاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير الضرورية التى تمكن المتدرب من الاضطلاع بمسئوليات وواجبات وظيفة ما، أو حتى تمكنه من متابعة العمل فى مجال الإدارة العامة، ومن ثم يجب أن تكون عملية تتميز بالاستمرارية وضرورية طوال مدة خدمته.

ويُشير **ميكائيل جنيكس Michael Jinks** (١٩٧٩) إلى أن التدريب يُعد إجراءً منظماً يرتبط بتغيير سلوكى هادف ويرمى إلى تنمية ثلاثة جوانب رئيسية فى العاملين بالمنظمة، وهى الجوانب المهارية والمعرفية والسلوكية. كما يرى **ديل Dale** (١٩٨٠) بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الفرد لتحقيق هدف محدد أو مقرر من قبل. بينما يُشير إليه **جلويك Gluek** (١٩٧٨) بأنه هو تلك العملية المنظمة التى تهدف فى المقام الأول إلى تعديل سلوك الفرد (الموظف) تجاه عمله ومن أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفعالية. وكذلك يرى كل من **دان Dann وستيفين Stephens** أن التدريب يمثل الجهود الإدارية أو التنظيمية التى تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد فى المنظمة التى يعمل بها.

وتوضح **مارجريت بلانكسبى Margaret Blanksby** (١٩٨٨) أن التدريب هو تلك العملية التى تسمح للأفراد والجماعات أو فرق العمل من تحقيق أهم الأهداف التالية:

- أداء العمل المطلوب منهم بمستوى جيد.
- تعلم طرق جديدة تزيد من كفاءة العمل وكذلك التزوّد بمعلومات وأسس ترتبط بطرق الأداء الفنى للعمل المطلوب القيام به.
- التحوّل من حالة عدم القدرة على القيام بأداء عمل ما أو من عدم فاعلية الأداء إلى حالة القدرة على أدائه بفعالية.

كما يرى **على السلمى** (١٩٨٣) أن التدريب أثناء الخدمة يُعد بمثابة خبرات منظمة يتم استخدامها فى تنمية المعرفة والمعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات لدى العاملين، وكذلك يتم استخدامها فى تغيير سلوك واتجاهات الفرد العامل من النمط الذى سبق له أن اتبعه فى العمل إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطًا بأهداف المشروع. ولذا فإن التدريب يُعد عنصرًا أساسيًا فى عملية التنمية الإدارية، وله هدفين رئيسيين يسعى إلى تحقيقهما، وهما:

- تزويد الأفراد بالمعلومات الحديثة المرتبطة بطبيعة أعمالهم والأساليب المطوّرة لأداء تلك الأعمال.
- تمكين هؤلاء الأفراد من ممارسة تلك الأساليب، المطوّرة وإجادة تطبيقها فى مرحلة التجريب قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلى.

ويؤكد كذلك **على السلمى** (١٩٩٢) على أن التدريب يمثل نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله لكافة المستويات الإدارية، ولذا فهو متكرر الحدوث على مدى الحياة الوظيفية للفرد (الموظف) وفى العديد من المناسبات، ومن ثم فهو نشاط ملازم لتطوره الوظيفى، حيث يُعد أداة لتعديل سلوكه وإكسابه المهارات والقدرات التى يكون فى حاجة إليها لتحسين أدائه فى وظيفته الحالية أو

لتهيئته للترقى إلى وظيفة أخرى أعلى فى المستوى التنظيمى أو الانتقال إلى موقع تنظيمى جديد للعمل به.

ويشير **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٤) إلى أن التدريب يعمل على تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات التى يمتلكها أو تلك التى يكتسبها، وذلك بغرض تقديم أفضل أداء ممكن فى وظيفته الحالية وإعداده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمى لاحتياجاته التدريبية.

وكذلك يرى **حمدى عبد الهادى** (١٩٨٣) إلى أن برامج تدريب العاملين أثناء الخدمة تستهدف تمكين الفرد (الموظف) من استخدام مهاراته فى أداء العمل المكلف به وكذلك قدراته ومعلوماته على نحو أكثر فعالية، كما أن هذه البرامج تساعده على استكشاف قدراته الكامنة وتعده لتولى مسئوليات أكبر وأكثر أهمية من تلك التى هو منوط بها.

وينظر **على عسكر** (١٩٩٥) إلى عملية تدريب الأفراد Personnel's Training Process على أنها مكوّنة من مجموعة من أوجه النشاط التى تهدف إلى التأثير على مستوى قدرة ومستوى الدافعية للعاملين فى مختلف الوظائف. وأن هذه العملية يجب أن تتميز بالاستمرارية لإحداث التغيّر الذى يجب أن يطرأ على مهارات وتوقعات واتجاهات العاملين. كما يرى أن أهم أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة تتحدد فى الأهداف التالية:

- تعليم وتدريب الملتحقين الجدد بالعمل على المهارات التى تتطلبها طبيعة العمل.
- إعادة تدريب العاملين الحاليين لمواكبة التغير الذى طرأ على أساليب العمل وعلى التطوّر الذى لحق بالأجهزة المستخدمة فى بيئة العمل.
- تزويد المديرين بالمهارات الحديثة التى تتناسب مع طبيعة المهام والمسئوليات الجديدة الموكولة إليهم للقيام بها.

- تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج من قبل العاملين بالمنظمة.
- إرشاد العاملين الجدد إلى ما يحتاجون إليه فى أداء عملهم وذلك وفقًا لطبيعته.
- جذب الأفراد الموهوبين للعمل بالمؤسسة وإعادة تدريبهم حتى يؤدون مهام عملهم بكفاءة.
- إعادة تنشيط الأفراد المحترفين أو المنهكين نفسيًا فى العمل Burneod out individuals بغرض استعادة توازنهم النفسى ورضاهم عن العمل.

بينما يرى **وليم تريسى William Tracey** (١٩٩٠) أنه من الأفضل استخدام مصطلح تنمية الموارد البشرية Human Resources Development بدلاً من مصطلح التدريب والتطوير Training and Development إلا أنه يشير إلى أن عملية التدريب والتطوير تتضمن كل أوجه النشاط والبرامج التى تنفذها المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات وتدعمها بغرض تحقيق أهم الأهداف الرئيسية التالية:

- تنمية المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة لدى مجموعات وفرق العمل.
- تنمية المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام المطلوب إنجازها من قبل الأفراد العاملين.
- تنمية المهارات الجديدة اللازمة لتمكين العاملين الحاليين من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج فى مواجهة التغيرات التكنولوچية أو التغيرات التى تطرأ على إجراءات وأساليب العمل، أو تلك التى تطرأ على المنتجات أو سوق العمل.
- إعداد العاملين الذين يتم اختيارهم لتولى الوظائف الإشرافية والإدارية فى المؤسسة، وذلك كما فى عملية التعاقب الإدارى.
- تنمية الكفاءة الإنتاجية لدى كل من الأفراد العاملين ومجموعات وفرق العمل.

- تشجيع التطوير الذاتى للعاملين ودفعهم إلى المشاركة فى برامج التعلم المستمر.

ويعتبر **محمد الناشد** (١٩٩٠) أن التدريب هو نوع من الاستثمار البشرى وعنصر هام من عناصر تحقيق الإنتاجية، إذ يتم من خلاله رفع مستوى الأداء والإنتاجية عن طريق تنمية المهارات والمعرفة وتغيير الاتجاهات. كما أنه يهدف إلى إحداث تقدم رأسى فى السلم الوظيفى للإداريين الراغبين فى الترقية (التحرك الرأسى) أو تأكيد عملية التواؤم الوظيفى المستمر لديهم، أو للذين يرغبون أو ينبغى عليهم تغيير وظائفهم (التحرك الأفقى)، إلا أن ذلك يتم وفقاً لعدة مراحل تبدأ بالإعداد الإدارى Preparation ثم التكوين الإدارى Formation وأخيراً بالإتقان الإدارى Perfectionment.

ومن زاوية أخرى يرى **رفاعى محمد رفاعى** (١٩٩٣) أن البعض قد يعتقد أن الحاجة إلى التدريب تنشأ فقط عند تعيين عاملين أو موظفين جدد بالمؤسسة بغرض تأهيلهم لتولى مهام أو مناصب جديدة، أو قد تنشأ هذه الحاجة عند ملاحظة بعض السلبيات أو القصور فى الأداء لدى بعض العاملين بالمؤسسة، إلا أن هذا الاعتقاد يُعد خاطئًا، وذلك لأن الحاجة إلى التدريب تكون ناتجة عن العديد من الأسباب التى من أهمها ما يلى:

أولاً: تعيين عاملين جدد ومطلوب تأهيلهم وإعدادهم لتولى مهام وظائف جديدة، وكذلك بغرض تهيئتهم نفسيًا للقيام بأداء و إنجاز المهام الموكولة إليهم.

ثانياً: ظهور بعض المؤشرات التى تدل على وجود بعض نواحى القصور فى المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بمستوى مناسب من الكفاءة، وذلك كظهور بعض المؤشرات: كانخفاض مستوى الإنتاج، نقص مستوى جودة المنتج، ارتفاع معدل الشكوى من قبل العاملين، ارتفاع معدل غياب العاملين عن العمل، تكرار مخالفات نظم العمل.

ثالثاً: تهيئة العاملين للتكيف مع بعض أنواع التطوير أو التجديدات المتوقعة، وذلك كما فى حالة تخطيط المؤسسة لتطوير نظم العمل بها، أو التجديد فى أساليب العمل والإنتاج، أو استحداث منتجات أو خدمات جديدة. ويكون الهدف من هذا النوع من التدريب هو تفادى حدوث مشكلات فى المستقبل بسبب التغيرات والتجديدات المتوقعة.

رابعاً: ترقية بعض الأفراد إلى وظائف أو مناصب أعلى مما يستدعى تزويدهم بأنواع المعرفة والمهارات وأنماط جديدة من السلوك يتطلبها المركز الوظيفى أو المنصب الجديد الذى تم الترقية إليه.

وكذلك تشير **نفيسة باشرى** (١٩٩٣) إلى أهم الأسباب الرئيسية التى دعت المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بعملية التدريب للأفراد العاملين بها، وهى:

- تدريب العاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة العمل وبأهم الأعباء والمسئوليات التى تتطلبها الوظائف التى سوف يقومون بشغلها من خلال برامج التدريب المصممة لتحقيق ذلك.
- تدريب الأفراد العاملين الذين تم ترقيتهم إلى وظائف أعلى أو الذين تم نقلهم إلى وظائف جديدة، وذلك حتى يتم تدريبهم على المتطلبات والمهام التى تستدعيها الوظائف الجديدة.
- تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين فى المؤسسات المختلفة لتواكب التطوّر التقنى الذى طرأ على أساليب العمل ويستوجب التزوّد بمهارات ذات نوعية تخصصية.

بينما يرى **جون كاولى John Cowley** (١٩٨٢) أن التدريب أثناء الخدمة له العديد من المداخل Approaches التى تؤكد الحاجة إليه، ومن أهمها:

- حاجة العاملين الجدد للتدريب الأوّلى الذى يمهد لهم الدخول أو الالتحاق بالمهنة. ويتيح لهم فرصة التعرف على المؤسسة التى يتم التعيين فيها.

- تحسين أداء العاملين أو التعرف على بعض أوجه النشاط المستحدثة فى المؤسسة من خلال برامج التدريب المعدة لتحقيق ذلك.
- العمل على تزويد العاملين بالمهارات التى تتطلبها مهام وظائفهم وتحقيق التطوير الوظيفى لهم.
- الاستجابة لمشاكل الأداء فى العمل من خلال السعى إلى تصحيح النقص فى الكفاءات المتاحة ومواجهة العمليات الحديثة، وذلك من خلال برامج التدريب التى تتناسب مع المتغيرات الطارئة.

احتياجات التدريب والتطوير

يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية Training Needs بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفى للفرد وعلى أسلوب أدائه عن طريق التدريب. فالحاجة التدريبية تشير إلى وجود تناقض أو اختلاف حالى أو مستقبلى بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه لأداء مطلوب من المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد، وسواء كان ذلك مرتبطاً بالمعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو مرتبطاً بكل ذلك.

ويرى **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٤) أن هناك أربعة مبررات على الأقل تدعم أهمية تقدير الاحتياجات Needs Assessment لأخصائى التعليم، وهى :

- تحديد نقطة البداية فى تنمية الموارد البشرية، وذلك لأخصائى التعليم أو التدريب.
- تحديد الاتجاهات الضرورية لبرنامج التدريب.
- الإجابة على التساؤل . . لماذا هذا البرنامج التدريبى؟
- إتاحة الاستمرارية فى البرنامج وإعطاء فكرة لأخصائى التعليم أو التدريب عن وقت التوقف عن تقديم البرنامج.

ويُشير **جون كاولى John Cowley** (١٩٨٢) إلى أنه يجب البحث بطريقة علمية عن إجابة لأهم التساؤلات التى يثيرها تحديد الاحتياجات الأساسية لعملية التدريب والتطوير وهى:

- ما هى احتياجات الأفراد المراد تدريبهم (المتدربون) وذلك حتى يمكن تلبيتها لهم؟
- ما هى الاحتياجات الفعلية للمنظمة أو المؤسسة سواء المطلوب توفيرها فى الوقت الحاضر أو فى المستقبل؟
- ما هى طبيعة البرنامج التدريبى والمناسب لتحقيق هذه الاحتياجات الفعلية؟
- ما هى أهداف التدريب المقررة فى ضوء تحديد هذه الاحتياجات التدريبية؟
- من الذى يحتاج إلى هذا النوع من التدريب من العاملين بالمنظمة أو المؤسسة؟
- ما هو التدريب المطلوب؟
- ما هى طبيعة الوسائل التدريبية التى سوف يتم استخدامها فى عملية التدريب والتطوير؟
- ما هى التكلفة المطلوبة للحصول على النتائج المتوقعة من البرنامج التدريبى؟

وكذلك تؤكد **مارجريت بلانكسبى Margaret Blanksby** (١٩٨٨) على أنه يجب البحث عن إجابة لعدد من التساؤلات المرتبطة بعملية تحديد الاحتياجات الأساسية للتدريب أثناء الخدمة، وهى:

- من هم المتدربون الذين فى حاجة إلى التدريب؟
- ما هى الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المتدربين؟
- من هم المدربون الذين سوف يقومون بتدريب هؤلاء المتدربين لتلبية احتياجاتهم التدريبية؟

- أين سوف يتم التدريب (المكان أو الموقع)؟
- ما هى التجهيزات التدريبية المناسبة المطلوب توفيرها لبرنامج التدريب وبما يتناسب مع طبيعة البرنامج التدريبى؟
- ما مدى تهيئة الإدارة المسئولة عن التدريب للمناخ الذى سوف يتم فيه تنفيذ البرنامج؟
- ما هو أنسب محتوى أو مضمون لتحقيق أهداف برنامج التدريب وتلبية احتياجات المنظمة أو المتدربين أو الاثنين معاً؟
- ما هى الأدوات والأجهزة المتاحة للتدريب؟ وما مدى مناسبتها ومطابقتها للمواصفات القياسية؟
- ما هى التوقعات المحتملة بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبى (المخرجات)؟

أما **محمد ياغى** (١٩٨٦) فيرى أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم والكيف عن طريق دراسة العناصر الثلاثة التالية :

- **المتدرب** : وذلك لتحديد مستوى أو درجة مهاراته واستعداداته ودوافعه وطموحاته فى مجال العمل.
- **المنظمة** : وذلك للتعرف على ما تتميز به تلك المنظمة من تنظيمات إدارية ومن نواحٍ فنية، وهذا يرتبط بالمنظمة التى يعمل بها المتدرب.
- **العمل** : وذلك للتعرف على المهام الوظيفية التى يجب على المتدرب أدائها أو إنجازها.

ومن ناحية أخرى ترى **بربارا كونروى** **Barbara Conroy** (١٩٧٤) أن الاحتياجات التدريبية تتأثر بأهم المتغيرات التالية :

- المهام والأعباء التى تواجه العاملين يوميًا فى العمل والتى تتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم لإنجاز عملياتها.

- تحقيق مقاييس الأداء الشخصى.
- الاستجابة للاحتياجات الشخصية وزيادة الرغبة فى التغيير من الوضع الراهن.
- التطلع والطموح للترقى إلى مناصب أو مراكز وظيفية أعلى.
- سرعة التغير والتحول الاجتماعى والتكنولوچى وعدم القدرة على مسايرته من قبل العاملين أو المنظمة بدون إخضاع هؤلاء العاملين للتدريب.

كما يؤكد **وليم تريسى** William Tracey (١٩٩٠) على أنه عند التخطيط للتدريب والتطوير أو تحديد الاحتياجات التدريبية يجب الأخذ فى الاعتبار أهم المتغيرات التالية:

- أهداف المنظمة وخططها وسياساتها وطبيعة أعمالها وأوجه نشاطها.
- التغيرات العلمية والتقنية السائدة فى المجتمع ومتطلبات مواجهتها.
- تكوين القوى العاملة.
- سياسات المنظمة أو المؤسسة.
- الكفاءة المتوفرة فى الأفراد الذين سوف يقومون بعملية التدريب.
- إمكانات التدريب وتكلفة البرنامج التدريبى.
- تحديد مقدار التطوير المراد إحداثه فى المتدربين أو المنظمة.

ويُشير **على عبد الوهاب وآخرون** (١٩٨٥) إلى أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وهى:

١ - **تحليل التنظيم**: وذلك للتعرف على أهم المشكلات التنظيمية والإدارية التى تعوق تحقيق التنظيم لأهدافه أو تقلل من فعالية الوصول إلى هذه الأهداف، ومن ثم تحدد أهم الأسباب التى أدت إلى هذه المشكلات.

ولذا فإن تحليل التنظيم يُعد دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمى والإدارى الراهن والمتوقع مستقبلاً للمنظمة، مما يساعد فى تحديد الإطار الاستراتيجى العام لمحتوى واتجاهات التدريب.

٢ - **تحليل العمل** : وذلك يكون بغرض تحقيق هدفين رئيسيين، وهما : تحديد الواجبات والمسئوليات وظروف العمل والمؤهلات التى يجب أن تتوفر فى الفرد الشاغل للوظيفة، وتحديد وتطوير المعارف المتخصصة والمهارات والاتجاهات اللازمة للأداء الناجح فى كل وظيفة من الوظائف.

٣ - **تحليل المتدرب** : وتُعد هذه العملية خطوة تكميلية لتحليل كل من النظم والعمل، وتجسد السياق المنطقى لعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية. كما أن هذه العملية تؤدى إلى تحليل كل من الأبعاد الوظيفية والنفسية والاجتماعية للمتدرب، ويكون الغرض من ذلك هو تحديد مدى نجاحه فى أداء مهام وظيفته.

ويحدد **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٤) أربعة مداخل أو أساليب أساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهى :

- **تحليل الأداء : Performance Analysis**

وذلك يتطلب تحديد المخرجات المرغوبة من العمل أو الوظيفة ومن ثم تحديد المهام المطلوبة لتحقيق كل من هذه المخرجات، وذلك حتى يمكن تحديد أنواع المعرفة والمهارات التى يتطلبها أداء هذه المهام، كما أن هذا المدخل سوف يحدد أيضاً نوع التغذية المرتدة المطلوبة.

- **تحليل المهمة : Task Analysis**

ويركز هذا المدخل فى تحليل الاحتياجات التدريبية على المخرجات ولا يهتم مباشرة بأداء العمل أو الوظيفة، أو الاهتمام بعوامل الأداء الأخرى.

- **دراسة الكفاءة : Compentcy Study**

وهذا المدخل يهتم بتحديد ما يراه الخبراء بخصوص القدرات والإمكانات التى يتميز بها الفرد (الموظف) ثم بالتركيز على المعرفة والمهارة التى كانت مطلوبة لتوفر هذه القدرات أو الإمكانات أو الكشف عنها، ولذا فإن هذا المدخل لايربط بشكل مباشر بين التدريب والأداء.

- **مسح الاحتياجات التدريبية : Training Needs Survey**

وهذا المدخل يُعد من قبيل استطلاعات الرأى للتعرف على نوع التدريب الذى يعتقد العاملون بأنهم فى حاجة إليه أو يرون أنه يُعد ذا فائدة لهم.

كما أن العديد من المراجع العلمية التى تهتم بمناقشة موضوعات التدريب أثناء الخدمة أو التنمية البشرية أو التطوير المهنى قد أوضحت أن أهم الطرق والوسائل المستخدمة فى تحديد الاحتياجات التدريبية Assessing Training Needs هى :

- **تحليل العمل Task Analysis** : وذلك للإجابة على التساؤل التالى : ماهو نوع التدريب المطلوب؟
- **تحليل الفرد (الموظف) Man Analysis** : وذلك يرتبط بالإجابة على التساؤل التالى : مَنْ هم الذين فى حاجة إلى التدريب؟
- **تحليل التنظيم Organization Analysis** : وذلك للإجابة على التساؤل التالى : أين الاحتياج إلى التدريب؟

إلا أن **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٥) يرى أن هناك نموذجين* أساسيين لتقدير احتياجات التدريب، وهما :

- **النموذج الأول** : وهو نموذج لتحليل المشكلة Problem Analysis Model، ويهدف هذا النموذج إلى تقرير الفرق بين ما هو كائن (السلوك الراهن) وما يجب أن يكون (السلوك المرغوب فيه).

* يمكن استخدام النموذجين معاً فى تقدير الاحتياجات التدريبية.

- **النموذج الثانى** : وهو نموذج الكفاءة Competency Model الذى يفترض أن هناك مجموعة مرغوبة من القدرات والكفاءات التى يمكن قياسها، ومن ثم تحديداً لما يجب تعلمه أو التدريب عليه لتحقيق معايير هذا النموذج.

ومن زاوية أخرى يشير **فرنش French** أنه لتحديد احتياجات التدريب يجب جمع بيانات عن واقع المتدربين، وذلك من خلال الملاحظة أو الاستبانة Questionnaire أو تقارير الرئيس المباشر - باعتباره أكثر معرفة بحاجات التدريب لمرؤوسيه - أو المقابلات الشخصية أو الاختبارات.

كما يشير **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٥) إلى أهم أساليب وطرق جمع البيانات شيوعاً بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، وهى:

- **الملاحظة Observation** : ويمكن أن تأخذ طابعاً فنياً أو طابعاً نفسياً ووظيفياً، أو تكون فى شكل التجول خلال مكاتب الموظفين، أو تأخذ شكل معيارى.
- **قوائم الاستقصاء Questionnaires** : ويمكن أن تأخذ شكل بحوث تعتمد على مسح أو استطلاع الرأى لعينة عشوائية أو طبقية من الأفراد أو استطلاع رأى المجتمع ككل.
- **الاستشارة Key Consultation** : وتتضمن الحصول على معلومات من أشخاص يعدون خبراء أو مستشارين فى مجال التدريب أثناء الخدمة، وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة من المتدربين.
- **الوسائل المطبوعة Printed Media** : وتتضمن المجلات والدوريات المهنية والأخبار والنشرات القانونية التى توفر معلومات حديثة ومستقبلية عن الاحتياجات التدريبية.
- **المقابلات الشخصية Interviews** : وقد تكون رسمية أو غير رسمية،

محددة أو غير محددة، وجهاً لوجه أو تليفونياً، فى موقع العمل أو بعيداً عنه، فردية أو جماعية.

- **المناقشات الجماعية Group Discussion** : وهى تشبه أسلوب المقابلة الشخصية وجهاً لوجه، ويُستخدم فى إدارتها الأسلوب الجماعى فى المناقشة وذلك كأسلوب توليد الأفكار أو العصف الذهنى Brainstorming.

- **الاختبارات Tests**: وتكون بغرض تحديد ما إذا كان السبب فى حدوث المشكلة هو نقص فى المعرفة أو المهارة أو يرتبط بالاتجاهات. كما أنه من خلالها يتم تحويل النتائج إلى صورة كمية وبالتالى يمكن إجراء مقارنات.

- **السجلات والتقارير Records, Reports** : وتتضمن الخرائط التنظيمية، تقارير المراجعة والموازنات، سجلات العاملين، تقارير تقويمية.

- **عينات عمل Work Samples** : وهذا الأسلوب يشبه الملاحظة إلا أنها تكون فى شكل مكتوب، أو قد تكون منتجات عمل مثل مقترحات البرامج وتحليلات السوق والتصميمات التدريبية.

ويُشير **قاسم جميل** (١٩٨٩) إلى أنه يجب فى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة اتباع الإجراءات الهامة التالية:

- **الملاحظة لكيفية أداء العاملين فى عملهم**: وذلك لمتابعة أدائهم وملاحظة العلاقة التى تربط بين العاملين وبعضهم.

- **تقويم أداء العاملين**: وذلك من خلال ما يلى:

- المقارنة بين أداء الفرد (الموظف) وأداء شخص آخر على مستوى عال من الأداء لتقرير مستوى أدائه.

- النتائج المعبرة عن تقويم درجة تحقيق الأهداف التى تم إقرارها من قبل المؤسسة أو الرئيس المباشر للعمل.

- المعايير التى يتم تحديدها لتقدير مستوى أداء الفرد (الموظف)، وقد يكون ذلك من خلال تحديد نقاط معينة وفقًا لمستوى الأداء ثم مقارنته بمستوى الإنجاز الذى يجب أن يحققه هذا الفرد والمحدد من قبل المسئولين فى المؤسسة.
- التقارير المقدمة عن الأفراد (العاملون) وعن مستوى أداء كل منهم، وذلك من قبل الرئيس المباشر أو المسئول عن المتابعة.

أساليب التدريب

إن عملية اختيار أساليب التدريب تُعد ذات أهمية لتحقيق النجاح للبرنامج التدريبى لما لها من تأثير على تقبل المتدربين لأنواع المعرفة أو المهارات أو الاتجاهات التى يسعى البرنامج إلى تحقيقها. وبالرغم من تعدد تلك الأساليب وأهمية كل منها، إلا أنه يجب التنويع فى استخدامها بما يتفق مع العديد من المتغيرات، وذلك لمراعاة مبدأ التشويق والبعد عن التكرار والرتابة فى عرض موضوعات أو محتوى البرنامج التدريبى، وتحقيق حاجات هؤلاء المتدربين التى تختلف باختلاف أسلوب تعلمهم المعرفى Cognitive Learning Style وتعلمهم المهارى، وتتمشى مع دوافعهم واتجاهاتهم ومستوى ثقافتهم ونموهم المهنى.

ويشير **التربويون** إلى أن لكل وسيلة من وسائل التدريب مزاياها وسلبياتها، ولذا يجب عند اختيارها دراسة الموقف التدريبى وتحليل عناصره، وذلك حتى تكون الوسائل التى سوف يتم إقرار استخدامها مناسبة لهذا الموقف، ومن ثم تتحقق الفائدة المرجوة من استخدامها.

كما يؤكد هؤلاء التربويون على أنه توجد العديد من المتغيرات والعوامل التى يجب دراستها لما لها من تأثير فى عملية اختيار الأساليب التدريبية التى يتم استخدامها فى البرنامج التدريبى، وذلك حتى تكون الأساليب المختارة متسقة مع أهدافه ومحتواه والتسهيلات المتاحة لتنفيذه.

ويشير **عبد البارى درة** إلى أهم العوامل التى تؤثر فى اختيار الأساليب التدريبية بغرض تحقيق أهداف برنامج التدريب أثناء الخدمة وتنفيذ محتواه، وهى :

- **العوامل الإنسانية** : وهى ترتبط بـ :

أ - **المدرب**: وذلك فيما يرتبط به من حيث مؤهلاته، خبراته، القيم التى يتمتع بها، شخصيته.

ب - **المتدرب**: وذلك فيما يتعلق به من حيث خلفيته العلمية والثقافية، خبراته، عمره، مستوى ذكائه، دافعيته للتدريب.

- **العوامل المادية**: وتتمثل تلك العوامل فى الوقت المخصص للبرنامج التدريبى والتسهيلات والإمكانات والميزانيات المتوفرة للبرنامج أو التى يمكن توفيرها.

- **عوامل ترتبط بأهداف البرنامج التدريبى**: وذلك يرتبط بأهم المقاصد أو المخرجات التى يسعى البرنامج إلى تحقيقها للمتدربين.

- **عوامل تتعلق بمحتوى المادة التدريبية**: وتتمثل فى كم وكيف المادة التدريبية التى يجب أن يشتمل عليها البرنامج لتحقيق الأهداف المقررة له.

- **عوامل ترتبط بمبادىء التعلم المتبعة**: وتشتمل على ما يلى:

مبدأ الدافعية للتعلم والمشاركة الإيجابية من قبل المتدرب، مبدأ التفرد فى التعلم، مبدأ المتابعة والتقويم والتغذية المرتدة أو الراجعة Feedback، مبدأ إتقان التعلم.

ويرى **رندال Randall** (١٩٧٨) أن النجاح فى عملية التدريب يعتمد على استخدام الطريقة الأكثر ملاءمة فى الوقت المناسب، وأن اختيار الطريقة أو الأساليب التدريبية يعتمد على أهم العوامل التالية :

- الموضوع المراد التدرب عليه أو تعلمه.
- الأهداف المراد الوصول إليها أو إنجازها.

- حجم مجموعة المتعلمين أو المتدربين.
- الأجهزة والمعدات المتاحة.
- الوقت المتاح للتعليم أو التدريب.
- أفضل طريقة لعرض وتقديم الموضوع.
- معرفة المتعلمين أو المتدربين بالموضوع المعروض.
- نوع المشاركة المطلوبة من قبل المتعلمين أو المتدربين.

ويؤكد **رونالد اندرسون Ronald Anderson** وفقًا لنموذجه Model لاختيار وسائل التدريب على أنه يجب فى عملية الاختيار مراعاة ما يلى:

- تحديد نوع الرسالة لمعرفة إذا كانت تركز على التزود بالمعلومات، أو تهتم بتنمية المهارات، أو التأثير أو التعديل فى اتجاهات المتدربين، أم تهتم بالتزود بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- التعرف على طبيعة المتدرب المستقبل للرسالة وذلك من حيث مستواه الوظيفى والعلمى والثقافى، وخبرته فى المجال، ودرجة التخصص.
- تحديد طبيعة البرنامج التدريبى للتعرف على هل هو برنامج لتدريب مجموعة صغيرة أو مجموعة كبيرة من المتدربين؟ أو برنامج للتأهيل التربوى أو لاستكمال التأهيل؟ أو برنامج لتجديد وتحديث المعلومات والمهارات وتطوير السلوك والاتجاهات؟ أو برنامج إرشادى؟ أو برنامج للحصول على درجات جامعية متخصصة؟ أو برنامج للتدريب على كيفية استخدام التقنيات التعليمية أو التدريبية أو الإنتاجية؟ أو برنامج للتدريب للترقية؟
- تحديد موضوعات البرنامج وذلك بغرض اختيار وسائل التدريب المناسبة لموضوعات وحاجات وأهداف البرنامج.

- المفاضلة بين الوسائل بعد تحديد عدد منها وفقًا للاعتبارات السابقة، وذلك لاختيار أكثرها فائدة لتحقيق أهداف البرنامج.

بينما يضع **كيمب Kemp** نموذجاً لاختيار وسائل التدريب يهتم بالإجابة على التساؤلات التالية قبل عملية الاختيار، وهى:

- ما هى الأساليب التى تُعد مناسبة لتحقيق أهداف البرنامج التدريبى؟
- ما هى الخبرات التى يتضمنها الموقف التدريبى؟ هل هى خبرات تعتمد على الحواس أم تركز على مخاطبة العقل والتفاعل الجمعى؟
- ما هى الوسائل المتاحة التى يمكن استخدامها لمناسبتها للخبرات التى يتضمنها الموقف التدريبى والتى تم تحديدها فى الخطوة السابقة؟

كما يشير كيمب إلى أنه فى ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة يتم اختيار الوسائل التدريبية وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- تحليل أهداف البرنامج.
- تحديد خصائص المتدرب.
- تحديد عدد من الوسائل تتناسب مع أهداف البرنامج وخصائص المتدرب.
- تحليل طرق استخدام هذه الوسائل التدريبية ثم اختيار أفضلها فى تحقيق أهداف البرنامج.
- تحديد ما إذا كانت هذه الوسائل التدريبية متوفرة أو يمكن توفيرها قبل بداية البرنامج بوقتٍ كافٍ.
- حصر المصادر العلمية لتحديد المتوفر وغير المتوفر منها والضرورية للبرنامج التدريبى.
- تحديد إمكانية المؤسسة التدريبية للإنتاج فى حالة تعذر الحصول على الوسيلة أو الوسائل التدريبية التى يتطلب البرنامج استخدامها.

- وضع تصوراً لتكلفة إنتاج الوسيلة أو الوسائل التدريبية من قبل المؤسسة .
- اختيار المواد التدريبية التى تتمشى مع الإمكانات المالية للمؤسسة ، وذلك بغرض إنتاج الوسيلة أو الوسائل التدريبية التى تم تحديدها لإنتاجها .
- تقويم ما تم إنتاجه من وسائل التدريب ، وذلك من خلال تجربتها .

ويُشير محمد زياد حمدان إلى أهم المعايير العامة التى يجب مراعاتها فى اختيار وسائل وتكنولوجيا التدريب، وهى:

- التميز ببعض الخصائص الفنية الهامة ، وذلك كالضوء والصوت المناسبين والجودة التى تتمتع بها الوسيلة .
- التمثيل الجيد لمحتوى وطبيعة موضوع التدريب .
- التميز بالتكلفة المعتدلة .
- إمكانية توافرها فى الوقت المقرر للتدريب .
- إمكانية استخدامها فى القاعة التدريبية أو قاعة العرض المخصصة لذلك .
- التوافق مع طبيعة الأسلوب الإدراكى للمتدربين بوجه عام .
- الملاءمة لعدد المتدربين وبما يتمشى مع تدريب مجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين .

ويتطرق وليم تريسى William Tracey (١٩٩٠) إلى تحديد أهم العوامل التى يجب مراعاتها فى اختيار استراتيجية* التدريب Factors in Strategy Selection ، وهى:

- الأهداف التدريبية : Instructional Objectives

وذلك لأن الاستراتيجية المختارة لتحقيق هدف التنمية المعرفية تختلف عن تلك المختارة لتنمية المهارات أو عن غيرها من أهداف المهام الأخرى .

(*) يرى وليم أن استراتيجية التدريب تتكون من خليط من طرق وأساليب التدريب التى تصمم لإنجاز عملية التدريب ، كما تتضمن الأجهزة والوسائل المساعدة.

- محتوى المادة : Course Content

إذ أن طبيعة المحتوى تؤثر فى اختيار الاستراتيچية المناسبة للتدريب، فمحتوى التدريب النظرى يختلف عن المحتوى العملى، كما يؤثر فى ذلك درجة سهولة أو صعوبة أو تعقيد المحتوى.

- المتدربون : Trainee Population

وذلك لأن عدد المتدربين ومستوى نضجهم ومستوى تعليمهم وتدريبهم السابق يُعدوا من العوامل الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار استراتيچية التدريب.

- المدربون : Instructors

يُعد عدد ونوع وكفاءة المدربين الذين يتم توفيرهم للقيام بعملية التدريب من العوامل الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار استراتيچية التدريب.

- مكان التدريب والتسهيلات والأجهزة والمواد التدريبية:

Instructional Space, Facilities, Equipment and Materials:

وذلك حتى تكون استراتيچية التدريب مناسبة فى ضوء ما هو متوافر من هذه العوامل، أو فى ضوء استحداث بديلاً عنها فى حالة عدم توافرها لتنفيذ الوحدات التدريبية التى تتطلب استخدامها.

- الوقت : Time

إذ أن الوقت المتاح للتدريب على وحدة تدريبية قد يختلف عن الوقت المتاح لوحدة أخرى. ولذا يجب اختيار الاستراتيچية المناسبة وفقًا للوقت، حيث أن الطرق التى تعتمد على مشاركة المتدرب فى عملية التدريب عمليًا تستغرق وقتًا أطول من تلك التى تعتمد على المحاضرة أو على البيان العملى.

التكاليف : Costs

وذلك لأن التكلفة ترتبط بالوقت والإمكانات والأفراد، ولا تُعد عاملاً منفصلاً عن تلك العوامل. كما يجب مراعاة أن تكون التكلفة فى حدود المقبول إذا ما قيست بفاعلية التدريب، وذلك حتى تكون الاستراتيجية متوازنة.

كما يؤكد تريسى (١٩٩٠) على ضرورة توفر مطلبين فى عملية اختيار الاستراتيجية التدريبية حتى تكون مناسبة، وهما:

- **الملاءمة**: وذلك لعدم وجود طريقة تدريب واحدة يمكن اعتبارها الطريقة المثلى التى تنطبق على كل المواقف التدريبية. ولذا يجب اختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التدريب، وطبيعة المؤسسة أو المنظمة، والإمكانات والتسهيلات المتاحة، وخلفية المتدربين، وقدرات ومستوى كفاءة المدربين.
- **التنويع فى استخدام طرق التدريب**: وذلك لعدم الاعتماد على طريقة أو أسلوب، بل يجب الاعتماد على عدد مناسب من الطرق والوسائل وأن يُختار من بينها تلك التى تؤدى إلى تحقيق المتدربين للهدف من التدريب بشكل أفضل.

ويحدد تريسى (١٩٩٠) الطرق الأساسية Basic Methods التى يتم الاستعانة بها فى برامج التدريب أثناء الخدمة، وذلك فيما يلى:

- المحاضرة Lecture
- المؤتمر Conference
- البيان العملى Demonstration
- الأداء(*) Performance
- التعلم المبرمج Programmed Instruction

(*) التعلم بالممارسة Learning by . .

- الواجبات الدراسية Study Assignments
- التدريب الفردى Tutoring
- التدريب باستخدام مزيج من الطرق Combination Instruction

وكذلك يُشير تريسى (١٩٩٠) إلى طرق المشاركة الخاصة Special Participative Methods التى يمكن استخدامها فى برامج التدريب أثناء الخدمة، وقد حددها فى الطرق التالية:

- دراسة الحالة Case Study
- طريقة الحادثة(*) Incident Method
- تمثيل الأدوار Role Playing
- تدريب الحساسية Sensitivity Training
- المباريات والنماذج وأسلوب المحاكاة Games, Models, and Simulation
- تدريبات سلة البريد in - Basket Exercices
- استثارة الأفكار أو التوليد الذهنى Brainstorming
- مجموعات التشاور Huddle Group
- طريقة اللجان Commitees
- الزيارات الميدانية Field Trips
- فرق الحوار Panels
- المقابلات الجماعية Group Interviews

ويرى محمد زياد حمدان (١٩٩١) أنه يمكن تصنيف الطرق المستخدمة بوجه عام فى التدريب إلى الأنواع التالية:

* نوع من دراسة الحالة.

١ - **طرق التدريب وفقاً للصيغ التنفيذية** : وذلك كالطرق الشفوية ومنها الأسئلة والمحاضرة ومناقشة المجموعات الصغيرة، الطرق الكتابية ومنها التمارين والمشاريع والتدريب المبرمج، الطرق العملية ومنها التطبيقات والنماذج العملية والتدريب بالوظيفة أو على رأس العمل.

٢ - **طرق التدريب وفقاً لدورها التدريبى** : وذلك كالطرق التخطيطية ومنها طريقة دلفى Delphi، دراسة الحالة، سلة البريد أو القرارات والمحاكاة، الطرق التنفيذية والتطويرية للمهارات التدريبية ومنها المحاضرة والتدريب بالوظيفة والتدريب المبرمج والتدريب المصغر والتدريب المعملى، والطرق التقويمية ومنها لعب الأدوار والتدريب بالأهداف السلوكية والمشاريع والتطبيقات العملية.

٣ - **طرق التدريب وفقاً لعدد المتدربين** : وذلك كالطرق الفردية ومنها التدريب بالكمبيوتر، التدريب المبرمج، التدريب الذاتى، المشروعات، وطرق المجموعات الصغيرة ومنها المجموعات التدريبية الصغيرة ومجموعات المناقشة والتدريب المصغر ولعب الأدوار، وطرق المجموعات الكبيرة ومنها المحاضرة والشرح المعملى.

٤ - **طرق التدريب وفقاً لتخصص مهاراتها التدريبية** : وذلك كطرق تطوير الإدراك والمعرفة التدريبية ومنها المحاضرة والتدريب بالكمبيوتر والتدريب المبرمج، طرق تطوير الميول والعلاقات الإنسانية ومنها مناقشة المجموعات الصغيرة ولعب الأدوار وتقليد النماذج Modeling والزيارات الميدانية، طرق حل المشكلات ومنها دراسة الحالة وسلة البريد أو القرارات والتدريب بالأهداف السلوكية والتدريب المعملى وطريقة ديلفى Delphi والمشروعات، وطرق تطوير المهارات الوظيفية ومنها التدريب بالوظيفة والشرح العملى والتدريب المصغر والتطبيقات العملية والتدريب بالمحاكاة.

٥ - **طرق التدريب وفقاً لموقعها من المنظمة** : وذلك كطرق التدريب التى تتم داخل المنظمة ومنها التدريب بالوظيفة والتدريب المعملى والتطبيقات العملية والتدريب المصغر، وطرق التدريب خارج المنظمة ومنها الزيارات الميدانية والتدريب بالكمبيوتر ودراسة الحالة والمشروعات.

٦ - **طرق التدريب وفقاً لمصدر تنفيذها بشرياً** : وذلك كطرق المدرب المباشرة ومنها المحاضرة والتطبيق أو العرض النموذجى والشرح العملى، وطرق المتدرب التى يستخدمها فى صناعة اتخاذ القرار الخاص بتعلمه ومنها التدريب المبرمج والتدريب الفردى الخاص والمشروع والحقيبة التدريبية، وطرق مجموعة التدريب التى تضم طرق المدرب والمتدرب ومنها دراسة الحالة وسلة البريد أو القرارات وطريقة دلفى Delphi والمشروعات الجماعية والزيارات الميدانية ولعب الأدوار ومناقشة المجموعات الصغيرة والتدريب المصغر والتطبيقات العملية.

وكذلك يرى محمد عبد الفتاح ياغى (١٩٨٦) أنه يمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى المجموعات التالية:

أولاً: وفقاً لطرق استخدامها:

وتشمل:

١ - **أساليب إخبارية Telling Methods**: وذلك كالمحاضرات، الندوات، المؤتمرات، حلقات المناقشات.

٢ - **أساليب المشاهدة Showing Methods** : وذلك كتمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الملصقات، الصور، الرسومات، أساليب الإيضاح التجريبية، المقروءات.

٣ - **أساليب العمل Doing Methods** : وذلك كتمثيل الأدوار للمشاركين فى أدائها والتطبيقات الموجهة، المحاكاة.

ثانياً: وفقاً لأهداف الاستخدام :

وتتضمن :

١ - أساليب تدريبية لزيادة المعرفة والمعلومات لدى المتدربين، وذلك كالمحاضرات، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالة.

٢ - أساليب لتنمية القدرات والمهارات، وذلك كسلة القرارات* Basket Decissions ، دراسة الحالة، تحليل المواقف، المباريات الإدارية.

٣ - أساليب لتغيير سلوك واتجاهات المتدربين، وذلك كتمثيل الأدوار، تحليل العلاقات، دراسة الحالة.

ويشير كل من غانم شريف وحنان سلطان (١٤٠٣هـ) إلى أنه يمكن تصنيف أساليب التدريب أثناء الخدمة فى أربعة أساليب رئيسية، وهى :

- **أسلوب التدريب النظرى** : ويتضمن أهم ما يلى : المحاضرة، الندوة الموجهة، توليد الأفكار Brown Storming ، المناظرة، والمناقشة الحرة، والمطبوعات، والاجتماعات . . .
- **أسلوب التدريب العملى** : ويشمل أهم ما يلى : دراسة الحالة، الحلقات الدراسية Seminar ، قوافل التدريب، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية، الدروس العملية النموذجية، المقابلات الاستجوابية، المؤتمرات . . .
- **أسلوب التدريب الذاتى** : ويتضمن أهم ما يلى : التدريب، المراسلة، التدريب العملى فى ورش العمل والمختبرات . . .
- **أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج** : ويشتمل على : استخدام التليفزيون التعليمى، الدائرة التليفزيونية المغلقة، أجهزة التسجيل التليفزيونى (الفيديو كاسيت)، الإرسال التليفزيونى عبر الأقمار الفضائية (الستالايت)، التدريس المصغر Micro Teaching .

---

* يُطلق عليها أيضاً مسمى سلة البريد الوارد.

وفيما يلى عرضاً وتوضيحاً لأهم طرق ووسائل أو أساليب التدريب أثناء الخدمة :

المحاضرات Lectures

تُعد المحاضرة إحدى الطرق التقليدية فى التدريب وأكثرها شيوعًا فى الاستخدام. وتفيد المحاضرة كأسلوب من أساليب التدريب فى عرض الحقائق ونقل المعلومات والمفاهيم المرتبطة بموضوع التدريب على عدد كبير من المتدربين فى توقيت واحد، ولكن دون مشاركتهم فى النقاش.

وتتميز المحاضرة عن غيرها من أساليب التدريب الأخرى بأنها توفر السلاسة والسرعة فى توصيل المعلومات والخبرات والتوجيهات وتوضيح الاتجاهات والآراء، وذلك من المحاضر (المدرب) إلى المستمعين (المتدربين). ولذا فهى تُعد مفيدة عند تناول إطار معرفى بشكل عام وعند تهيئة المتدربين للبيان العملى أوالمناقشات أو التطبيق العملى، كما أنها تتميز بأنها اقتصادية فى تكلفتها.

إلا أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرة ما يلى:

- اتصال من طرف واحد - المحاضر - One - way Communication وبالتالى لا تسمح بالمناقشات الجماعية وتبادل الأفكار والآراء بين المدرب والمتدربين.
- يفتقر إلى عنصر التشويق لاعتماد المتدربين على الاستماع دون المناقشة.
- عدم تركيز الانتباه فيما يدور من حديث فى المحاضرة، وذلك لأن دور المتدربين يكون سلبيًا.
- عدم حصول المتدرب على تغذية مرتدة Feedback سريعة.
- يُعد أسلوب المحاضرة غير مناسب للتدريس أو التدريب على المهارات.

وبالرغم من تلك المآخذ أو السلبيات التى تواجه أسلوب المحاضرات، إلا أنه يمكن العمل على زيادة فعالية المحاضرة من خلال مراعاة أهم النقاط التالية:

- توضيح الهدف من المحاضرة والتحضير الجيد لها والاختيار الدقيق لمحتواها.

- المعرفة بخصائص المتدربين من حيث احتياجاتهم ومستواهم العلمى والعملى والوظيفى، وكذلك من حيث اهتماماتهم وخبراتهم السابقة، حتى يكون التحضير للمحاضرة مناسبًا لهم.

- استخدام العديد من الوسائل التوضيحية فى عرض موضوع المحاضرة لجذب انتباه المتدربين وتشويقهم، وذلك كاستخدام الشفافيات الملونة أو غير الملونة Transparences، والشرائح الفيلمية Slides، والأفلام التى يتم عرضها عن طريق السينما أو الفيديو...

- الاهتمام بأسلوب عرض المحاضرة وإدارتها وذلك بتحديد إطار عام لها يتضمن مقدمة Introduction لاستثارة دافعية المتدربين وتشويقهم وجذب انتباههم نحو الموضوع، ويشتمل على الجزء الرئيسى من المحاضرة والذى يُعد صلب الموضوع، كما يجب أن يحتوى الإطار العام للمحاضرة على خاتمة حتى يمكن من خلالها تقديم ملخص للموضوع بأكمله.

- إدارة الوقت المخصص للمحاضرة بطريقة جيدة، وذلك حتى يمكن تحديد نوع وكم وطريقة عرض المحتوى، وتحديد درجة الإسهاب والإنجاز لعناصرها وفقًا للوقت المتاح والذى يتم توزيعه على عناصر موضوع المحاضرة.

- الحرص على تخصيص جزء من وقت المحاضرة لتلقى التساؤلات التى تدور حول موضوعها وذلك من قبل المتدربين.

- مراعاة أهم المتغيرات التالية : التجديد وإبقاء موضوع المحاضرة دائماً فى دائرة اهتمام المتدربين، استخدام الأسلوب المرح فى بعض أوقات المحاضرة، عرض بعض الأمثلة الواقعية والنماذج المحددة، التنويع فى نبرات الصوت، التركيز على النقاط الهامة فى الموضوع والبعد عن العموميات.

المناقشات Discussions

يعتمد أسلوب المناقشة على تبادل المجتمعون فيما بينهم للمعلومات والآراء والخبرات، كما يسمح بمشاركة مباشرة من قبل المتدربين والمدربين فى موضوع التدريب - موضوع النقاش - ولذا فإن حلقات النقاش تتضمن عملية طرح التساؤلات والإجابة عليها من قبل المجتمعين.

ويتخذ أسلوب المناقشات العديد من الأشكال التى يمكن استخدامها فى برامج التدريب أثناء الخدمة، ومن أهمها ما يلى:

١ - الحلقات الدراسية Seminars

يعتمد هذا النوع من أساليب المناقشة على مجموعة من ذوى التخصص العلمى والإدارى وذوى الخبرة فى موضوع الحلقة الدراسية. كما يعتمد هذا الأسلوب على تقديم كل من المشاركين فى هذه الحلقة لتقرير يُعد بمثابة ملخص لموضوع النقاش.

وكذلك يعتمد هذا الأسلوب على قدرة المتدربين فى البحث وعلى قدرتهم فى مقارنة الدراسات التى يجريها أعضاء الفريق فى نطاق تلك الحلقات أو الجلسات التى يعقدونها فيما بينهم للتباحث فى موضوع النقاش، مما يُسهم فى تطوير قدراتهم على استخدام وسائل البحث العلمى والتفكير الجيد فى موضوع النقاش وفى عناصره.

ولضمان نجاح تنظيم هذه الحلقات وحتى يتحقق الهدف من إقامتها فإنه يجب مراعاة أهم النقاط التالية:

- تخصيص أحد أفراد المجموعة من ذوى الخبرة والدراية بموضوع النقاش لإدارة الحلقة الدراسية.
- تهيئة المناخ المناسب لإجراء المناقشات الحرة حول موضوع النقاش.
- قيام رئيس الحلقة بتوجيه المناقشات وإبراز الدراسات العلمية وإجراء المقارنة

فيما بينهما، واستخلاص أهم النتائج التى أسفرت عن المناقشات، وأخيراً قيامه بتلخيص كل ما جاء فى هذه الحلقة من آراء وأفكار واتجاهات.

٢ - المؤتمرات Conferences

يُعد المؤتمر من الأساليب الشائعة فى التدريب الإدارى، وهو يُعد أحد أنواع أسلوب المناقشات. ويسمح هذا الأسلوب بمشاركة مجموعة من الأفراد يمثلون اتجاهات متعددة أو قد يمثلون بعض المنظمات أو الهيئات المختلفة التى تجمعهم اهتمامات مشتركة بموضوع النقاش - موضوع المؤتمر - كما يتضمن المؤتمر تقديم الأسئلة وعرض الإجابة عليها وإبراز التعليقات، وذلك من قبل كل من المتدربين والمدرب أو المدربين.

ولذا فإن أسلوب النقاش فى المؤتمرات يتيح الفرص للأفراد من المتدربين والمدربين لتبادل الآراء والأفكار والرؤى نحو العديد من الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، مما يؤدى إلى استفادة كل عضو من أعضاء المؤتمر بخبرات وآراء واتجاهات غيره من الأعضاء، وكذلك يؤدى إلى الإسهام فى تنمية المعرفة العلمية للمتدربين من خلال التعلم عن طريق الاستفادة أيضًا من تجارب وخبرات الآخرين.

كما أنه من خلال استخدام أسلوب النقاش فى المؤتمرات للتدريب يتم تعلم المتدربين كيفية احترام آراء الآخرين وتقبل النقد الموجه لآرائهم، وأنه يوجد أكثر من مدخل علمى لحل أية مشكلة. كما يؤدى هذا النوع من النقاش إلى تنمية إطار تحليلى للعقل Analytical Frame of Mind لدى المتدرب وتنمية اتجاهات تساؤلية Questionning Attitudes لديه.

ومن أهم الأشكال التنظيمية لأسلوب المؤتمرات ما يلى:

- مؤتمر الإمداد بالمعلومات Information Giving Conference
- مؤتمر صنع القرار The Decision - Making Conference
- مؤتمر تبادل المعلومات The Information Exchange Conference

- مؤتمر البحوث The Fact - Finding Conference

كما يمكن استخدام النظم الحديثة للتعليم والتدريب أثناء الخدمة، وذلك كاستخدام الأقمار الفضائية Stallite فى عقد حلقات دراسية بدون الحاجة إلى نقل المتدربين من بلد إلى آخر، وهو ما يُعرف بمسمى مؤتمر الفضائيات Satellite Conference.

٣ - المناقشة عن طريق الحوار Panel

يعتمد هذا الأسلوب من النقاش على مجموعة من الخبراء أو المتخصصين فى موضوع النقاش ليقوموا بعرض آرائهم فى الموضوع بما يتفق مع اهتمامات وتخصص كل منهم، وذلك بغرض إعطاء فكرة متكاملة للمتدربين عن هذا الموضوع. إذ أن الغرض من المناقشة عن طريق الحوار بين هؤلاء الأفراد هو تناول مناقشة الموضوع المطروح للحوار من جميع جوانبه ومن العديد من زواياه، وذلك لتكوين فكرة شاملة عنه لدى المتدربين.

وبوجه عام يكون اختيار المقدمين للحوار (المدربين) من الموظفين التنفيذيين أو الإداريين، أو قد يكون عن طريق توجيه الدعوة إلى خبراء المنظمة أو المنظمات الأخرى للمشاركة فى إجراء الحوار، إلا أنه فى بعض الأحيان قد يتم الاختيار من بين المتدربين أنفسهم من ذوى الخبرة بالموضوع لتقديمه.

ولزيادة فعالية هذا النوع من أسلوب المناقشات، يجب الاهتمام بتحديد مقرر للمجموعة المقدمة للموضوع ليقوم بإدارة النقاش وتوجيه التساؤلات والاستفسارات إلى المقدمين للحوار، وذلك وفقاً لتخصص واهتمامات كل منهم، وكذلك لتقديم عرض ملخص عما أسفر عنه الحوار.

ومن أهم مزايا هذا النوع من أسلوب المناقشة، ما يلى:

- يفيد فى تدريب مجموعة كبيرة من المتدربين ويتيح لهم فرصة المشاركة فى الحوار.

- استكشاف الآراء والاتجاهات نحو موضوع أو قضايا أو مشكلات يدور الخلاف حولها أو لم يتم حسمها بعد.
- استفادة المتدربين من خبرات وتخصصات المقدمين للموضوع.

وبعد دراستنا لأشكال أساليب المناقشات: الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشة عن طريق الحوار، فإنه يمكن تحديد مزايا المناقشات بوجه عام كأسلوب من أساليب التدريب أثناء الخدمة، والتى من أهمها:

- منح الفرص للمتدربين للتعبير عن آرائهم وعن اتجاهاتهم نحو الموضوع المطروح للمناقشة.
- الاستماع إلى آراء الخبراء والمتخصصين من ذوى الخبرة فى موضوع النقاش والتعرف على اتجاهاتهم.
- استثارة دافعية المتدربين للمناقشة وإبداء الرأى دون خجل أو حرج.
- مشاركة المتدربين بإيجابية فى المناقشات لقناعتهم بأهميتها نظراً لمشاركتهم فى تصميم موضوعات التدريب.
- التزام المتدربين بالحلول التى يتم التوصل إليها أو بالقرارات التى تم اتخاذها فى خلال المناقشة باعتبارهم مشاركين فيها بالرأى.

إلا أنه يؤخذ على أسلوب المناقشات بعض النقاط التى قد لا تحقق له النجاح، ومن أهمها:

- عدم توافر المدربين القادرين على إدارة المناقشة والذين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالموضوع من جميع جوانبه.
- الحاجة إلى وقت كاف حتى تكون المناقشات مفيدة، ويمكن للأعداد الكبيرة من المتدربين المشاركة فى المناقشات، وذلك لأنه فى حالة عدم توفر الوقت لإتاحة الفرصة للمناقشة فإن عدداً من هؤلاء المتدربين لن يتمكنوا من المشاركة فيها، وبالتالى سوف يلتزمون الصمت وقد يحرمون من خبرات التعلم الجيد.

البيان أو النموذج العملى Demonstration

يستخدم المدرب هذا الأسلوب لكى يوضح للمتدربين ما يجب عليهم القيام به وكيفية الأداء، ولذا يقوم بالأداء الفعلى لما يريد أن يعلمه لهم مع الاستعانة بالشرح اللفظى لتوضيح لماذا يجب أن يتم الأداء بهذا الشكل؟ وكيف يتم؟ وما هى الإرشادات لتحقيق مستوى جيد من الأداء؟ كما أن استخدام البيان العملى غالبًا ما يكون ممزوجًا بأسلوب آخر كالمحاضرة مع البيان العملى أو البيان العملى مع التدريب العملى. ولذا يكون من المتوقع استيعاب المتدربين لما هو مطلوب منهم أدائه وأن يكونوا قادرين على أداء ما تم عرضه عليهم من قبل المدرب من بيان أو نموذج عملى.

ويُستخدم هذا الأسلوب فى توضيح طريقة أداء بعض المهارات لبيان كيفية أدائها، أو التدريب على تشغيل بعض الأجهزة وبيان طريقة أو كيفية عملها، أو التدريب على إجراءات الوقاية والسلامة، أو التدريب على أسلوب الفريق فى العمل من خلال توضيح كيفية عمل الأفراد مع بعضهم البعض لأداء عمل ما.

ومن أهم مزايا استخدام البيان أو النموذج العملى فى التدريب أنه يؤدى إلى تعلم أسرع للمتدربين وذلك لاعتماده على أداء النموذج مع الشرح اللفظى، مما يُعطى تصوّراً بصرياً لما هو مطلوب أدائه، وتصوّر عقلى أو معرفى لكيفية الأداء، حيث يتأثر المُتدرب من خلال حاستى السمع والبصر بهذا الأسلوب، بالإضافة إلى أنه يتأثر فى تعلمه بحاسة اللمس من خلال إتاحة الفرصة له للمس الأجهزة المستخدمة فى عملية التدريب.

كما أن استخدام أسلوب البيان العملى يوفر الحماية للأجهزة والأدوات والنماذج التى يتم استخدامها فى عملية التدريب والتى قد تتعرض للإتلاف نتيجة لعدم دراية المتدربين بطريقة تشغيلها، ومن ثم فإنه يوضح لهؤلاء المتدربين كيفية استخدامها أو طريقة تشغيلها.

الزيارات الميدانية Field Trips

يهدف هذا النوع من أساليب التدريب أثناء الخدمة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للعمليات والمواقف والتسهيلات التى لا يمكن استعارتها أو إنتاجها فى موقع التدريب. وبذلك تكون الزيارات الميدانية بمثابة جولة مخطط لها بطريقة علمية خارج نطاق مكان التدريب الأساسى، كما تتراوح مدتها وفقًا لأهدافها، فقد تكون لمدة ساعة واحدة أو أقل، وقد تمتد لعدة أيام أو أسابيع.

ومن أهم مزايا الزيارات الميدانية ما يلى:

- إتاحة الفرصة للمتدربين للملاحظة المباشرة Directing Observation للعمليات والممارسات الفعلية للعمل والتى لا يمكن توفيرها فى موقع العمل. وبذلك تتميز المعلومات والخبرات التى يحصلون عليها بالواقعية.
- ربط النظرية بالتطبيق.
- جمع معلومات يمكن استخدامها فى مناشط تدريبية أخرى من قبل المتدربين.
- إثارة اهتمامات المتدربين واستثارة دافعيتهم للمشاركة فى المناقشات ووسائل التدريب الأخرى التى تلى تلك الزيارات.

إلا أنه يؤخذ على الزيارات الميدانية كأسلوب من أساليب التدريب أثناء الخدمة وبخاصة تلك التى تتطلب السفر للانتقال إلى ميدان الزيارة، أنها تتطلب تكاليف باهظة للسفر والإقامة، وإهدار الوقت فى السفر.

التطبيقات العملية* Practical Works

ويعتمد هذا الأسلوب على تكليف المتدرب بالقيام ببعض التدريبات أو التمرينات العملية التى يتم أدائها بعد عرض للبيان أو النموذج العملى. ويُشير **وليم تريسى William Tracey** إلى وجود أربعة أنواع أساسية للأداء، وهى:

(*) يطلق على هذا الأسلوب مسمى الأداء Performance أو مسمى التمرين العملى.

- **الأداء المستقل**: وهو يُعبر عن الأداء الذى يعمل فيه المتدربون بشكل فردى وفقًا لمعدل التعلم الخاص بكل منهم.
- **الأداء الجماعى**: ويُقصد به الأداء الذى يعمل فيه المتدربون بشكل جماعى وفقًا للتسلسل الرقمى لخطوات الأداء والتى يتم تحديدها من قبل المدرب.
- **المتدرب كمدرب**: ويُشير هذا النوع من الأداء إلى تقسيم المتدربين إلى مجموعات يتكوّن كل منها من فردين ويُطلب من كل منهما القيام بأداء دور المدرب والمتدرب وبشكل تبادلى، وذلك للتدريب على ما تعلموه.
- **الأداء فى شكل فريق**: وهو يُعبر عن الأداء الذى يقوم به جماعة من المتدربين بالتعاون لأداء عمل يتطلب فريق عمل.

ومن أهم مزايا هذا الأسلوب التدريبى: الإسهام فى تنمية مهارات المتدربين، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق أنواع المعرفة والمعلومات التى اكتسبوها، وذلك من خلال المواقف والتطبيقات العملية. كما أنها تُسهم فى تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو عملية التعلم، وزيادة مشاركتهم الإيجابية إلى الحد الأقصى. وكذلك تؤدى التطبيقات العملية إلى إتاحة الفرصة للمدرب لملاحظة أداء كل متدرب، وتحديد مدى تقدمه فى عملية التدريب، ومدى ما يواجهه من صعوبات أو مشكلات فى أثناء تدريبه.

ومن جانب آخر قد يتم استخدام المشروع Project كتطبيق عملى لتنمية مهارات المتدربين وقدراتهم على اتخاذ القرارات وتدريبهم على أداء العديد من المهام الإدارية، وذلك من خلال تكليف فريق منهم بدراسة مشروع يجرى اختياره من الواقع الإدارى بغرض إيجاد حلول أو بدائل مناسبة للموضوعات التى يمكن أن يُثيرها هذا المشروع.

ولذا يجب عند القيام بأى مشروع مراعاة أهم النقاط التالية حتى يمكن أن يتوافر له مقومات النجاح، وهى:

- تحديد المشروع المطلوب دراسته وكذلك تحديد أهدافه والحاجة إليه.
- توافر المعلومات ووسائل البحث والتنفيذ المرتبطة بهذا المشروع حتى يمكن التخطيط له وإنجازه.
- توافر الوقت الكافى لتطبيق المشروع حتى يمكن استفادة المتدربين منه.

وبوجه عام يؤخذ على أسلوب التطبيقات العملية أنه قد يتطلب وقتًا طويلاً حتى يشارك كل متدرب فى التدريب العملى بشكل كامل، كما يتطلب أيضاً توفير عدد كافٍ من الأجهزة والأدوات والمدربين المؤهلين لضمان فاعلية التدريب.

الواجبات الدراسية Study Assignments

ويعتمد هذا الأسلوب من التدريب على قيام المدرب بتكليف المتدربين ببعض القراءات أو إعداد مشروع أو بحث، أو يُحدد لهم بعض المشكلات أو التمارين بغرض التدريب على مهارة يكونوا فى حاجة إلى التدريب عليها. وبذلك فإنه يتم من قبل المدرب تحديد أوجه النشاط ذات الفائدة فى تعلمها، وكذلك توقع المشكلات التى يمكن أن تواجه المتدربين، ومن ثم تحديد طرق إرشادهم لحل هذه المشكلات.

ويشير تريسى Tracey إلى أنه يوجد نوعان أساسيان للواجبات الدراسية، وهما:

- الدراسات الذاتية أو المستقلة حيث يقوم المتدرب بأداء الواجب بدون مساعدة أو توجيه مباشر من المدرب.
- الدراسة بإشراف المدرب حيث يقوم المتدرب بأداء الواجب فى وجود مدرب يقدم له الإرشاد والمساعدة.

ومن أهم مزايا الواجبات الدراسية أنه يمكن استخدامها لتعريف المتدربين بموضوع معين قبل مناقشته أو قبل عرض بياناً عملياً له، أو للتمهيد لإقامة محاضرة، كما أنها تعالج الموضوعات التدريبية بشكل تفصيلى وفى وقت قصير

بالمقارنة بالطرق الأخرى، وذلك إلى جانب ضمان طريقة تقديم المحتوى وفقًا لوجهة نظر المتدرب ووفقًا لما يتبناه من آراء من مصادره العلمية، ومن ثمّ فهى لاتعكس الرى مباشر للمدرب.

إلا أنه يؤخد على هذا الأسلوب للتدريب أنه من الصعوبة تقويم المدرب لفاعلية هذه الواجبات. كما أن اختلاف المتدربين فى قدراتهم على القراءة يترتب عليه اختلافات فى درجة التعلم بينهم. وكذلك قد يؤدى أداء الواجب الدراسى إلى ممارسة خطأ ما أو اتخاذ إجراء بشكل غير صحيح، مما قد يؤدى إلى التعلم غير الجيد.

دراسة الحالة Case Study

يُعد أسلوب دراسة الحالة من أكثر أساليب التدريب فعالية فى مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات. ويؤدى هذا الأسلوب إلى مناقشة جبرية ذات عمق علمى وإدارى لبعض من مواقف الحياة العملية التى يتم التدريب عليها، مما يتطلب القراءة الجيدة والدراسة المتأنية وتبادل وتحليل الأفكار والآراء بين المتدربين والمدرب.

ويرجع استخدام دراسة الحالة كطريقة لتدريس الإدارة العامة إلى عام (١٩١٩م) حيث تم استخدامها فى مجال العلاقات الإنسانية بجامعة هارفرد Harvard بالولايات المتحدة الأمريكية. وفى هذا الأسلوب التدريبى يقوم المدرب بإعداد وتوزيع تقرير الحالة Case على المتدربين ثم يطلب منهم قراءتها قبل مناقشته معهم أو مع المسئول المتخصص فى هذه الحالة، وبعدها يقوم المُتدرب بعرض آرائه وتجاربه وخبراته المرتبطة بالمواقف التى وردت فى الحالة التى تم دراستها.

ومن أهم مزايا أسلوب دراسة الحالة فى التدريب أثناء الخدمة، ما يلى:

- تنمية المتدربين على تشخيص المواقف التى تتضمنها الحالة وتحديد نوع المشكلة وتحليل أسبابها والمتغيرات المسئولة عنها.

- تنمية القدرة على المناقشة المتعمقة للعناصر المختلفة للموقف.
- تنمية قدرة المتدربين على النقد الموضوعى والتفكير الابتكارى.
- تدريب المتدربين على أسلوب حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- فهم المتدرب لذاته من حيث التعرف على طريقة تفكيره وإدراكه للمواقف وكذلك استكشاف قدرته على الاستماع والتحدث.
- تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاتصال من خلال المناقشات التى تدور بين المتدربين والمدرب.

إلا أن لهذا الأسلوب بعض السلبيات من أهمها:

- لا يفيد إلا مع المجموعات الصغيرة من المتدربين.
- يتطلب إعداد الحالات مجهودًا وفيرًا وخبرة ووقتًا طويلاً من قبل المدرب.
- تعذر الحصول فى بعض الأحيان على كافة المعلومات المرتبطة بأحداث الحالة، وذلك فى حالة وجود مصادر مكتوبة لها.
- تردد بعض المتدربين فى التعبير عن آرائهم وعن أفكارهم.
- صعوبة احتفاظ المتدربين بمستوى عال من الانتباه والتركيز لقراءة المواد التى يحتوى عليها تقرير الحالة لاستيعاب الحالة ومناقشتها لتحقيق النتائج المرجوة من عملية التدريب.
- ترسيخ شعورًا خاطئًا لدى المتدرب بسهولة العمل الإدارى الحقيقى نظراً لسهولة التوصل إلى حل للمشكلة فى قاعة التدريب.

تمثيل الأدوار Role Playing

يهدف هذا النوع من أساليب التدريب إلى منح المتدربين الفرصة لكى يمثلوا أو يتقمصوا الأدوار الإدارية أكثر من مناقشة أحداثها. إذ يتضمن التمثيل التلقائى لموقف بواسطة فردين أو أكثر وبتوجيه من المدرب، وبحيث يقوم كل منهم بأداء

دوره فى التمثيل وفقًا لما يشعر به. أما المتدربون الذين لا يقومون بتمثيل الأدوار فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين لما يحدث، ثم تقوم الجماعة بعد عملية تمثيل الأدوار بمناقشة الأحداث.

ويكون الهدف من استخدام أسلوب تمثيل الأدوار هو مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة البشرية، وتقدير تصرفات وسلوك الأفراد، والتدريب على المهارات الإنسانية، وذلك إلى جانب تطوير المهارات والقدرات من خلال مواجهة المتدربين لمواقف من الحياة العملية.

ومن أهم مزايا هذا النوع من أساليب التدريب، ما يلى:

- اكتشاف الطريقة التى يتصرف بها المتدربون فى إطار ظروف ومواقف معينة.
- تسهم فى تنمية مهارات ترتبط بالتعامل الشخصى أو بالاتصال وكذلك تسهم فى تنمية المهارات القيادية.
- يتيح هذا الأسلوب الفرصة لتوظيف المتدربين بشكل عملى لكل ما تم استيعابه من معارف ومعلومات من خلال المحاضرات والمناقشات والقراءة فى المراجع العلمية.
- يساعد المتدربين على القيام بالتجربة وكذلك على إتاحة الفرصة لهم للتعلم من خلال العمل Learning by Doing.
- يتيح الفرصة للمتدربين لتجريب العديد من المداخل أو التصرفات السلوكية، وذلك بخلاف مواجهتهم للمواقف الواقعية التى لا يستطيعون فيها سوى تجريب مدخل أو نوع واحد من التصرف.
- يسمح بالحصول على تغذية مرتدة Feedback سواء من الزملاء أو من المدرب.

ويرى سولم Solem أن أسلوب دراسة الحالة وأسلوب تمثيل الأدوار يتشابهان فى العديد من الخصائص من أهمها:

- تهيئة الفرصة للمتدربين لتبادل الآراء تجاه مشكلة من خلال المشاركة الجماعية.
- إتاحة الفرصة للمتدرب للتفاعل الفردى مع الموقف لأن المشكلة المعروضة تتضمن المتدرب نفسه.
- تقديم طرقاً مثيرة لعرض المشكلات.
- الشمول على مواقف من واقع الحياة العملية المرتبطة بالمهنة.
- تهيئة الفرصة للمتدربين لاستخدام مهاراتهم فى التدريب على حل المشكلات دون خوف من الخطأ.
- التشجيع على إيجاد أكثر من بديل أو حل للمشكلة المعروضة.

ولذا يمكن دمج وسيلة دراسة الحالة ووسيلة تمثيل الأدوار لتحقيق التكامل فيما بينهما، وذلك من خلال قيام المدرب بعرض الحالة Case شفويًا أو بعرض فيلمًا عنها، ثم يتوقف عن العرض عندما تتأزم المشكلة ويطلب بدوره من المتدرب أن يؤدى دوره بأسلوبه الخاص، وذلك بغرض مواجهة الموقف أو المشكلة لإيجاد الحل للحالة التى يتم دراستها.

بينما يوضح عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤) بعض الاختلافات بين أسلوب الحالة Case Study وأسلوب تمثيل الأدوار Role Playing وذلك كما هو موضح بالجدول التالى:

جدول (١)

بعض الاختلافات بين أسلوبى دراسة الحالة وتمثيل الأدوار

أسلوب دراسة الحالة	أسلوب تمثيل الأدوار
- تقديم مشكلة للمناقشة.	- تقديم المشكلة فى وضع واقعى.
- تُشتق المشكلة من الأحداث السابقة.	- تتضمن المشكلة عمليات مستمرة.
- تتم المناقشة فى موضع نفسى خارج الموقف (المشكلة).	- يكون المشاركون داخل الموقف (المشكلة).
- تتيح فرص التدريب والممارسة فى تحليل المشاكل.	- يتيح فرص التدريب والممارسة فى مهارات التعامل الشخصى.
- يوفر ويطوّر وينمى الأفكار والفروض.	- يمكن من اختبار الأفكار والفروض.
- التدريب فى شكل ممارسة الحكم الشخصى.	- التدريب على التحكم العاطفى والسيطرة على المشاعر.
- يحدد الحل.	- يمكن من تنفيذ الحل.

المباريات الإدارية Management Games

يُعد أسلوب المباريات* من الأساليب التدريبية الذى يُستخدم فى العديد من البرامج فى مجالات الاقتصاد والتعليم والأعمال. وفى هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى فريق أو أكثر يجمعهم موقف تنافسى، ولذا فإن كل فريق يسعى إلى تقديم الحل أو البديل الأفضل لحل المشكلة أو اتخاذ القرار المناسب للموقف الذى يتم التبارى عليه، وذلك وفقًا للعديد من المتغيرات التى من أهمها التكلفة والإمكانات والوقت وظروف المنافسة.

ويهدف هذا الأسلوب من التدريب إلى إجراء مناقشة وحوار بين الفريقين وتحليل للآراء والتقارير بغرض إقناع الفريق الآخر بوجهة النظر والأسس

* قد يستغرق لعب المباريات مدة قد تصل إلى شهر أو قد تصل إلى عام كامل.

والمبادىء التى تم الاعتماد عليها للوصول إلى القرار. وقد يُستخدم فى هذا الأسلوب أجهزة لمعالجة البيانات وذلك كالكمبيوتر Computer أو بعض النماذج Models لاحتساب النتائج التى تصدر عن اتخاذ القرارات وتوضح الطريقة التى تم استخدامها فى ذلك، ومن هذه النماذج: النماذج الحسابية Mathematical Models.

ولاستخدام المباريات فى عملية التدريب أثناء الخدمة العديد من المزايا، والتى من أهمها:

- توفير الاندماج الذى يحدث للمشاركين فى المباراة الإدارية، مما يتيح للمدرب الماهر فرصة استثارة دوافع التعلم لدى المتدرب.
- مناسبة هذا الأسلوب للعديد من التطبيقات التى تشمل التسويق والتنمية الإدارية...
- المساهمة فى تحسين أداء المتدربين وتنمية قدراتهم على العمل الفنى والإدارى والنقد الإيجابى.
- تنمية المهارات القيادية والتى من أهمها مهارات الاتصال ومهارات العلاقات الإنسانية والمهارات الفكرية.
- تحسين القدرة على صنع القرار Decission Making وحل المشكلات Problem Solving.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للعمل الجماعى والتعاون من أجل إيجاد بدائل لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك فى كافة الظروف والاحتمالات والضغوط التى تصاحب مواقف العمل.
- توفير تغذية مرتدة فورية Immediate Feedback عن القرارات التى تم اتخاذها من قبل كل فريق والتى ترتبط بالمحتوى، أو الإجراءات، أو مستوى مشاركة كل عضو فى الفريق الذى ينتمى إليه، أو بقيمة الآراء

التى تم تبادلها بين أعضاء الفريق الواحد، وذلك حتى يمكن للمتدربين الحكم على صحة ما اتخذوه من قرارات.

- تُعد أسلوبًا جيدًا ومنظمًا لملاحظة المدربين لسلوك المتدربين ومتابعة وتقويم قراراتهم.

ويشير عبدالرحمن توفيق (١٩٩٤) إلى أهم الخطوات التى يجب اتباعها لإدماج المباراة الإدارية فى برامج التدريب، وهى:

- تحديد الحاجة إلى استخدام أسلوب المباراة الإدارية لتحقيق الأهداف.
- تحديد الموارد المتاحة للمباراة (الوقت، المدربون، الحكام، التسهيلات المكانية والإمكانات الحسابية).
- اختيار الموضوعات المناسبة للبرنامج.
- وضع جدول زمنى للبرنامج بحيث يكون موعد استخدام المباراة مناسباً لتحقيق الهدف وتحقيق التكامل بين هذا الأسلوب والأساليب الأخرى المستخدمة فى ذلك.
- تحقيق أقصى استفادة ممكنة من خلال توجيه أسلوب المباراة الإدارية لتحقيق ذلك.

وبالرغم من المزايا التى تتوفر لأسلوب المباريات إلا أن له بعض المشكلات التى تواجهه، ومن أهمها ما يلى:

- قد لا تتوفر الدقة فى المعلومات التى تقدم فى شكل تقارير أو سيناريو Sinario إلى المتدربين لدراسة الموقف بغرض صنع القرارات، ومن ثم فإن قراراتهم سوف تتأثر بذلك.
- ارتفاع التكلفة لإعداد واستخدام هذا الأسلوب لما يتطلبه من إمكانات، وأفراد على مستوى عال من الكفاءة، ومتطلبات البرمجة للعديد من الأجهزة المستخدمة كجهاز الكمبيوتر.

- احتمال الخطأ فى حساب نتائج المباريات .
- التركيز على الأبعاد الكمية للقرار أكثر من الاهتمام بالكيف أو العمليات التى تهتم به .
- إهمال العنصر الإنسانى فى حسابات اتخاذ القرار .
- إثارة الحساسية بين المتدربين أثناء المناقشات وفى نهاية المباراة .
- احتمال عدم مناسبة هذا الأسلوب لخبرات واهتمامات المتدربين .
- ضغط الوقت قد لا يسمح بتوفير الوقت الكافى للتفكير والتحليل المنطقى .

تمارين سلة البريد In - Basket Exercices

يُستخدم هذا النوع من أساليب التدريب أثناء الخدمة بغرض تدريب المشرفين وتنمية الإداريين وتقويم المهارات الإدارية ، كما يُستخدم لتنمية القدرة على صنع القرارات وتحسين فهم المتدربين لمبادىء واتجاهات الإدارة .

ويعتمد هذا الأسلوب على تزويد المتدربين بالعديد من الموضوعات ذات العلاقة بموضوع التدريب ، وكذلك ببعض اللوائح والتقارير والإحصائيات والخرائط التنظيمية ، وبعض الإجراءات والسياسات المتبعة فى العمل ، وذلك إلى جانب العديد من أنواع المعرفة أو المعلومات المرتبطة ببعض القضايا التى يدور حولها النقاش وتختلف فيها الآراء ، ثم يعرض على هؤلاء المتدربين بعد ذلك بعض ما يرد للمديرين من بريد كالمذكرات والتقارير والخطابات والمكالمات التليفونية وما دار فى بعض الزيارات والاجتماعات ، وذلك لإبداء رأيهم واتخاذ القرارات المناسبة لموضوعات البريد التى تم عرضها عليهم .

ويتم مراعاة تحديد وقت للمتدربين حتى يتخذوا قراراتهم* وأن يكونوا واقعين تحت ضغوط عمل تماثل ما يتعرض له المدير فى مجال عمله ، ثم يأتى بعد ذلك مرحلة المناقشة والنقد لما توصل إليه المتدربون من قرارات وما قاموا به من

* بشكل فردى .

إجراءات وأعمال فى سبيل ذلك، ومن ثم يحصل المتدربون على تغذية مرتدة لتصرفاتهم نحو ما تم عرضه عليهم من موضوعات البريد.

وبذلك فإن تمارين سلة البريد (البريد الوارد) تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية، وهى:

- تعريف المتدربين بالتمرين وكافة المعلومات العامة اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب لمحاكاة وتمثيل عبء العمل اليومى الذى يقوم به المدير.
- محتويات البريد الوارد من خطابات وتقارير وبرقيات ومذكرات وتلكسات وفاكسات وبريد إلكترونى (E.M) Electronic Mail ومكالمات تليفونية. . . وكل ما يمكن أن يشمله بريد المدير.
- إرشادات المدرب وتوجيهاته المعاونة للمتدربين على إدارة هذا النوع من أساليب التدريب.

وحتى يتحقق النجاح لاستخدام أسلوب البريد الوارد فإنه يجب مراعاة الدقة فى اختيار المادة التدريبية، كما يجب عدم الاعتماد على هذا الأسلوب كأداة للتدريب، والاستعانة بالأساليب الأخرى المناسبة، ومراعاة تحديد أولويات العمل وتطبيق مبدأ تفويض السلطات للتغلب على عبء اتخاذ القرارات العديدة وإنجاز العديد من الأعمال فى وقت محدد.

أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج Programmed Instruction

يُعد التعليم المبرمج طريقة للتعلم الذاتى Self Instruction، كما أنه أسلوب يعتمد فيه المتدرب على ذاته فى تعلم مهارات أو معلومات أُعدت بعناية فائقة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة مرتبة من الخطوات. ولذا يجب على المدربين أن يكونوا قادرين على تحفيز المتدربين على استكمال البرنامج وإرشادهم إلى الاستخدام الأمثل للمواد المبرمجة. كما أن للتعليم المبرمج خصائصه التى تميزه عن غيره من أنواع التعليم الأخرى، وهى:

- التعليم الفردى للمتدرب.
- آليته فى التعليم.
- تقويم الأداء يُعتبر جزءاً من البرنامج.

ويستخدم أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج فى تحقيق العديد من أهداف برامج التدريب أثناء الخدمة، ويشير إلى ذلك تريسى Tracey (١٩٩٠)، إذ يحدد العديد من استخداماته، ومن أهمها:

- توفير تعليم لمعالجة بعض النقاط السلبية لدى بعض المتدربين.
- الاحتفاظ بالمهارات التى تم تعلمها فى السابق ولم يتم استخدامها بتكرار كاف، وذلك حتى يمكن أدائها بمستوى مقبول من الكفاءة والدقة فى الأداء.
- إعادة التدريب فيما يختص بالإجراءات أو الأجهزة التى أصبحت عديمة القيمة أو التى تم إحلالها بأخرى.
- توفير تعليم تعويضى للمتدربين الذين يصلون متأخرين فى البرنامج أو للغائبين أو المنقولين من العمل.
- تنمية المهارات والمعارف التى تتطلبها طبيعة العمل.
- تمكين المتدربين المتفوقين من التقدم فى البرنامج والانتهاء من مادته قبل الوقت المعتاد.
- توفير وسيلة للمراجعة والتمرين على المعارف والمهارات اللازمة للتدريب اللاحق.

ومن مزايا هذا النوع من أساليب التدريب ما يلى:

- يوفر التعليم المبرمج ما بين (٢٥٪ - ٣٠٪) من الوقت اللازم للتدريب بالمقارنة بطرق التدريب التقليدية.

- عدم اختلاف نوعية التدريب للمتدربين من يوم لآخر أو وفقًا لشخصية المدرب أو خبرته أو لتميزه، إذ يتم إعداد محتوى وتسلسل البرنامج مسبقًا.
- يحقق الكفاءة والفعالية لأداء المهام التدريبية التى صمم البرنامج من أجل التدريب عليها، وذلك لأنه يتم اختبار البرنامج والتحقق من صلاحيته قبل الاستخدام.
- الحصول على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجابات المتدربين قبل الانتقال إلى الخطوة التالية يتضمن استمرارية انتباههم للمادة التدريبية، وكذلك تجنب عدم الاستمرار فى الأداء الخاطىء أو تكراره.
- يمكن استخدام هذه البرامج كمواد تدريبية فعالة فى حالة عدم استخدام مدرب، وكذلك فى حالة توفر المدرب المؤهل لفهم واستخدام هذا النوع من أساليب التدريب.
- يسمح للمتدرب بالتقدم فى البرنامج وفقًا لمعدلات سرعة تعلمه، وبما يتفق مع استعداداته وقدراته وخبراته السابقة.

إلا أنه يؤخذ على أسلوب التدريب بالتعليم المبرمج التكلفة الباهظة، وذلك نظرًا لما يتم دفعه من مبالغ مالية للمبرمجين والوقت الطويل الذى يتطلبه من المتخصصين فى إعداد المادة العلمية ومن الفنيين للتشاور مع المبرمجين حول مراجعة الصور الأولية لتلك المواد المبرمجة حتى يتم التصميم النهائى للبرنامج.

وبوجه عام يجب فى استخدام الأساليب التدريبية مراعاة عدم استخدام أسلوباً واحداً دون غيره من الأساليب، بل يجب استخدام أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية التدريب. إلا أنه توجد العديد من العوامل التى تؤثر فى اختيار الأساليب التدريبية، ومن أهمها ما يلى:

- **العوامل الإنسانية** : وهى ترتبط بالمدرب من حيث مؤهلاته وخبراته وشخصيته، وذلك إلى جانب ارتباط هذه العوامل بالمتدرب من حيث خلفيته العلمية والثقافية وخبراته ودافعيته للتعلم أو التدرب.

- **العوامل المادية** : وهى تتمثل فى الوقت المخصص لتنفيذ البرنامج التدريبى وفى التسهيلات Facilities التدريبية التى تمهد الطريق لنجاح البرنامج.
- **العوامل الفنية** : وهى ترتبط بأهداف البرنامج التدريبى ومحتواه (المادة التدريبية) وتقويم نتائجه.
- **العوامل المرتبطة بمبادىء التعلم** : وذلك كمبدأ الدافعية والمشاركة الإيجابية من جانب المتدرب، التعلم المفرد Individualizing Instruction ، مبدأ اتقان التعلم، التغذية المرتدة.

تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة

يرى الخبراء فى مجال التدريب أثناء الخدمة أن التصميم الجيد لبرامج التدريب يُعد الأساس فى نجاحها وتحقيق أهدافها. وفى هذا الشأن يشير **عبدالرحمن توفيق** (١٩٩٤) إلى أنه توجد أربعة تساؤلات أساسية ينبغى الاهتمام بها من قبل مصممى البرامج التدريبية، وهى:

- ما الذى يجب أن يتعلمه* المتدرب من هذا البرنامج؟
- ما المحتوى الذى يجب استخدامه لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما الوقت اللازم لتدريس كل موضوع أو تحقيق كل هدف؟
- كيف يمكن تقويم عملية تحصيل المتدرب وما تحقق له من أهداف؟

كما يحدد **عبدالرحمن توفيق** (١٩٩٤) أهم الخطوات التى يجب على مصممى برامج التدريب مراعاتها عند التخطيط لهذه البرامج، وهى:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توصيف الوظيفية وتحليل المهمة.
- إعداد أدوات التقويم ومقاييس التقدم.

---

* تحديد الأهداف.

- تحديد أهداف الأداء وصياغتها .
- تحديد المحتوى وتتابعه .
- إعداد المادة التدريبية .
- اختيار استراتيجية التدريب والوسائل المساعدة .
- تحديد المتطلبات من الوسائل المساعدة .
- اختيار المدربين .
- اختيار المتدربين .
- التقويم والمتابعة .

ويرى **على السلمى** (١٩٩٢) أنه يجب فى التخطيط للتدريب مراعاة أهم الاعتبارات أو البنود التالية :

١ - مراجعة معدلات الأداء للمنظمة ومدى تحقيق هذه المعدلات للأهداف الموضوعة وفقاً للخط .

٢ - تحديد المجالات التى يبدو أن المنظمة تواجه فيها بعض العقبات أو المشكلات .

٣ - تحليل تركيب القوة العاملة المسئولة عن تلك المجالات التى يتم تحديدها فى البند السابق (٢)، وكذلك التعرف على أنواع وتخصصات وإعداد ومؤهلات العاملين فى تلك المجالات .

٤ - مراجعة تقارير قياس الكفاءة لهؤلاء العاملين، ثم تحديد الأفراد الذين يتبين انخفاض مستوى كفاءتهم بالقياس إلى زملائهم أو بالقياس إلى مستويات أدائهم فى فترة زمنية سابقة .

٥ - مراجعة سجلات العاملين فى المجالات التى يتضح فيها بعض القصور، وكذلك تحديد العاملين الذين تُشير إليهم السجلات عن وجود بعض

المؤشرات السالبة مثل: تكرار كل من : الغياب عن العمل، التأخير عن مواعيد العمل، الإصابات أثناء العمل، المنازعات مع الزملاء أو الرؤساء، مخالفة الأوامر والتعليمات، ظهور أخطاء فى العمل.

٦ - حصر الأفراد الذين يكون لهم أثر واضح فى نتائج العمل بالمجالات التى بها قصور والتى تم تحديدها فى البند (٢).

٧ - مناقشة الرؤساء المباشرين لهؤلاء العاملين لتحديد هل يعانى هؤلاء العاملين من بعض المشكلات الناشئة عن نقص فى الخبرة أو المعلومات المهارات أو نقص فى القدرة السلوكية.

٨ - مناقشة الرؤساء المسئولين عن مجالات العمل التى بها قصور للتأكد من استبعاد آثار العوامل السلبية التى قد تكون هى السبب فى المشكلات والعقبات التى تتمثل فى: الأعطال والعيوب الفنية، المعوقات التنظيمية واللائحية، الظروف والمتغيرات التسويقية والاقتصادية العامة، الظروف والمتغيرات الخارجية المشتركة.

٩ - تحديد أوجه القصور والمشكلات المقترحة التى تعانى منها كل مجموعة من الأفراد المعنيين، وكذلك تحديد التوقيت الملائم لبدء العملية التدريبية لهم بالتنسيق مع الرؤساء المباشرين.

١٠ - تكليف المختصين لاختيار المادة التدريبية المناسبة لتعويض هؤلاء العاملين عن أوجه النقص أو القصور التى يعانون منها.

١١ - الاتصال بمراكز التدريب الخارجية للمساعدة فى ضع المادة التدريبية، وذلك فى حالة عدم توافر أحد من المختصين فى المنظمة يستطيع القيام بهذه المهمة.

١٢ - تكرار البنود (٩، ١٠، أو ١١) فى حالة استحداث وظائف أو أساليب تكنولوجية جديدة أو أوجه نشاط جديدة، ويراد تدريب بعض الأفراد من العاملين عليها.

١٣ - تكرار ما جاء فى البند (١٢) فيما يرتبط بالعاملين الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل فى المنظمة.

١٤ - تلخيص نتائج البنود السابقة فى خطة للتدريب تتناول موضوع التدريب، الأفراد المرشحون للتدريب، مدة التدريب، تاريخ بداية التدريب، مكان التدريب، المسئول عن التدريب.

١٥ - فى حالة تنفيذ التدريب داخل المنظمة، فإنه يجب تحديد أهم ما يلى: مكان تنفيذ التدريب بالمنشأة، المدربون المختصون بكل موضوع، المساعدون فى الإشراف على التدريب، مساعدات التدريب المناسبة (وسائل التدريب).

١٦ - ترجمة الاحتياجات السابقة إلى موازنة للتدريب تتضمن كافة التكاليف اللازمة لتنفيذ الخطة التدريبية.

كما يُشير على السلمى إلى أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتطلب اتباع العديد من الإجراءات الهامة، وقد حددها فى الإجراءات التالية:

١ - تحديد الموضوعات التدريبية

وذلك من خلال الاتفاق على المحتوى الذى يجب أن تتضمنه البرامج التدريبية كتحديد طبيعة المعلومات والمعارف المرتبطة بالعمل وبيئته، والمهارات والأساليب التى يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة، وأنماط السلوك الواجب الالتزام بها فى العمل.

٢ - تحديد مدى العمق والشمول فى عرض الموضوعات

وذلك من خلال تحديد المدى الذى يجب أن يصل إليه البرنامج فى عرض موضوعاته، تحديد التنوع المطلوب فى عرض العناصر المختلفة للموضوع حتى يتحقق له الشمول. إلا أن مدى العمل والشمول فى عرض الموضوعات يتوقف

على العديد من المتغيرات التى من أهمها: المستوى الوظيفى، المستوى العلمى، طبيعة التخصص الوظيفى ودرجته، متطلبات الوظيفة الحالية أو المستقبلية، نوعية المشكلات التى يواجهها المتدربون فى العمل.

٣ - إعداد المادة التدريبية فى صورتها النهائية

ويفضل أن يعهد إلى خبراء متخصصين فى مجال تصميم البرامج التدريبية مهمة إعداد المادة التدريبية التى تتضمن المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو النماذج التعليمية التى ترتبط بالموضوعات التى يتم التدريب عليها أو التى يتم تقديمها من خلال البرنامج.

٤ - تحديد تتابع الموضوعات فى البرنامج التدريبى

وذلك بغرض تحديد التتابع للموضوعات فى البرنامج لتحقيق التكامل بين الوحدات التدريبية التى يتضمنها أو يتكوّن منها البرنامج التدريبى وحتى تكون الوحدات التدريبية مكملة لما تم تقديمه فى الوحدات السابقة وممهدة لما سوف يتم تقديمه فى الوحدات التالية، وذلك فيما يرتبط بتقديم المعلومات أو المعارف والتدريب على تنمية المهارات أو تعديل الاتجاهات أو السلوك.

كما يراعى أن تكون هناك فواصل زمنية بين الموضوعات المختلفة للفصل بين موضوع تم الانتهاء من تقديمه وآخر جديد، وذلك كإقامة ندوة عامة حول الموضوع الذى تم الانتهاء منه أو القيام بزيارات ميدانية أو تنظيم لقاءات بين متحدثين خارجيين والمتدربين.

٥ - تحديد أساليب التدريب

يُعد الأسلوب التدريبى الوسيط الذى يتم استخدامه لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بطريقة تحقق النتائج المرغوبة، إلا أن تحديد تلك الأساليب التدريبية تختلف وفقاً للعديد من المتغيرات والتى من أهمها: نوعية المتدربين من حيث مستواهم الوظيفى والتعليمى ومدة خبراتهم السابقة ومجالاتها، موضوع

التدريب وارتباطه بالجانب المعرفى أو الجانب التطبيقى، وكذلك وفقاً لدرجة الشمول والعمق والتخصص التى عليها الموضوع، فترة التدريب ومدى مناسبتها لاستخدام العديد من أساليب التدريب التى تتطلب وقتاً قصيراً أو وقتاً طويلاً فى عرض الموضوعات.

٦ - توفير وتجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية

وذلك من خلال العمل على توفير الوسائل التعليمية التى تتمثل فى أجهزة التسجيل الصوتى وآلات العرض للشفافيات والشرائح الفيلمية والأفلام وأجهزة التسجيل المرئى إلى جانب استخدام الدوائر التليفزيونية المغلقة.

وتسهم هذه المعدات والمستلزمات التدريبية فى تيسير عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية التى لا يستطيع المدرب تقديمها بذاته إلى جانب أنها تساهم فى تدعيم المعرفة وإدراك ما يتم تقديمه من محتوى تدريبى بطريقة أفضل وأسرع وأكثر تشويقاً للمتدربين.

٧ - اختيار المدربين

يجب عند اختيار المدربين مراعاة أن تتوافر فيهم العديد من الخصائص والمقوّمات الرئيسية التى لا تتوافر للأشخاص العاديين وذلك كالخصائص والمقومات التالية:

- التخصص والمعرفة العلمية.
- الخبرة العملية والتطبيقية فى المجال.
- القدرة على التعليم والتدريب من خلال الاستخدام الجيد لمهاراته الاتصالية ومهاراته فى عرض محتوى مادته أو موضوعه التدريبى.
- القدرة القيادية لتحقيق الالتزام والانضباط السلوكى من قبل المتدربين.
- القدرة على إقامة علاقات إنسانية مع المتدربين والتفاعل معهم.

ولتحسين عملية اختيار المدربين حدد ساسموث Sussmuth (١٩٧٨) عشرة* معايير لاختيارهم وفقاً للأسلوب العلمى، ورتب هذه المعايير وفقاً لأهميتها، وذلك على النحو التالى:

- الرغبة فى العمل كمدرب.
- الارتباط الجيد بالآخرين.
- الذكاء والتكيف مع المتعلمين والمحتوى الذى يتم تعليمه.
- إدراك ما يريده من العمل.
- الرغبة فى تغيير ذاته.
- التفوّق والحماس للعمل.
- القدرة على التحليل للموقف أو المتعلمين.
- لديه الوعى والإدراك ذاتى.
- الشعور بالرضا الذاتى.
- الخبرة فى موضوع التدريب.

ويرى **عبد الرحمن توفيق** (١٩٩٥) أن الكفاءة فى أداء الواجبات التدريبية تتأثر بأربعة عوامل أساسية هى: الخبرة فى مادة التدريب، المعرفة بالمنظمة، المعرفة الوظيفية، المهارات الوظيفية، المعارف والمهارات المرتبطة بطرق التدريب، كما أنه يشير إلى أهم الشروط الواجب توافرها فى المدربين، وهى:

- يكون متخصصاً فى الموضوع الذى سوف يقوم بالتحدث عنه أو تقديمه.
- يكون مهتماً بالموضوع ولديه دراية بما هو حديث فى هذا الموضوع أو مجاله.

* المعايير الأربعة الأولى وجوبية بينما المعايير الستة الأخيرة اختيارية بحيث أن عدم توافرها لا يعنى عدم اختيار المدرب..

- ملماً بالمبادىء السلوكية لعملية التعليم أو التدريب .
- مهتماً بعملية التدريب وحريصاً على تنمية المتدربين .
- القدرة أو الكفاءة فى توظيف الوقت المتاح لديه للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد .
- القدرة على الاتصال الجيد بالمتدربين .

وكذلك يرى عبدالرحمن توفيق (١٩٩٥) أن المصادر الرئيسية للحصول على المدربين، هى المصادر التالية :

- **أعضاء هيئة التدريب المتخصصون** : وذلك لتقديم النصح والإرشاد والعمل على تنمية المهارات التدريبية لدى القائمين بالتدريب من بين الموظفين التنفيذيين والفنيين والمديرين التنفيذيين .
- **المعلمون وأساتذة الجامعات من مختلف التخصصات** : كاختيار خريجى كليات المعلمين والتربية وأساتذة الجامعات أو المدرسين فى الكليات، وذلك للعمل فى المنظمة والمشاركة فى برامج التدريب .
- **الموظفون التنفيذيون والفنيون** : وهم يعدون من أفضل المصادر للحصول على مدربين للتدريب المعرفى والتدريب الفنى لما يتوافر لديهم من خبرة مباشرة بالعمل أو التقنية التى يمكن أن يُسند إليهم مهمة تدريسها أو تدريبها .
- **المشرفون والمديرون التنفيذيون** : وذلك لما يتمتعون به من ثقة من قبل الخبراء الخارجيين واحترام من قبل المتدربين .
- **الزائرون من خارج المنظمة** : وذلك كدعوة المسئولين فى هيئة ما يكون لها صلة أو ارتباط بأعمال المتدربين، أو دعوة الخبراء أو المتخصصين فى مجالات تكون ذات علاقة بموضوعات التدريب .

وتشير نفيسة باشرى (١٩٩٣) إلى أن تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة يجب أن تتبع العديد من الخطوات العلمية حتى تتحقق النواتج المرجوة منها وبما يتفق مع الأهداف المقررة لتلك البرامج، وهذه الخطوات هى:

أولاً : تحديد المسئول عن التدريب

يتحدد الجهاز المسئول عن التدريب وفقاً لطبيعة وحجم المؤسسة التى يتم تدريب العاملين بها. ولذا قد يكون المسئول عن التدريب أخصائى يتبع إدارة الأفراد بالمؤسسة، أو جهاز يمثل إدارة مستقلة تقوم بالتخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب، أو خبير فى التدريب، أو استشارى Consultator، أو الرئيس المباشر للأفراد (المتدربون).

ثانياً : اقتناع الإدارة بأهمية التدريب

يتوقف نجاح برامج التدريب إلى حد كبير على اهتمام الإدارة العليا فى المؤسسة بتأييد وتدعيم عملية التدريب للعاملين بها. إذ أن إدراك الإدارة العليا لأهمية التدريب للأفراد العاملين بها يؤدى إلى تقديمها الدعم المادى والمعنوى والفنى المطلوب لتحقيق النجاح للبرامج التدريبية والاستمرار فى تقديمها.

ثالثاً : تحديد المادة العلمية

يُعد تحديد محتوى برنامج التدريب من الخطوات الهامة لتقرير درجة قبول أو عدم قبول الالتزام بالحضور والمشاركة فى البرنامج المعد لتدريب الأفراد (المتدربون)، وكذلك لتحديد درجة فعالية هؤلاء المتدربين فى المشاركة فى فعاليات البرنامج.

وبوجه عام فإن المادة العلمية - المحتوى - تختلف باختلاف عملية التدريب والهدف منها، واختلاف طبيعة المتدربين واحتياجاتهم، وكذلك باختلاف المستويات الوظيفية التى يتم تصميم البرامج التدريبية لأفرادها. إلا أنه يجب اختيار وتحديد محتوى البرنامج فى الأساس وفقاً لطبيعة المشاكل والسلبيات المراد معالجتها.

رابعاً : تحديد وسائل التدريب

يجب عند تصميم البرامج التدريبية اختيار وسائل التدريب التى تختلف بدورها باختلاف كل من: نوعية وطبيعة المتدربين فى المستوى الوظيفى الذين ينتمون إليه، المعرفة ومتطلبات العمل، مستوى الخبرة، طبيعة مستوى المهارات والقدرات المراد تنميتها، محتوى برنامج التدريب واختلاف أهدافه، مدى توافر الإمكانات المادية والتجهيزات التى تنتجها المؤسسة لتنفيذ البرنامج المصمم لتدريب العاملين بها.

وقد تكون وسائل التدريب المستخدمة من قبل المدربين فى شكل محاضرة أو المناقشة أو دراسة الحالة أو تمثيل الأدوار، أو أفلام تعليمية أو شرائح ضوئية أو شفافيات. إلا أنه يفضل استخدام أكثر من وسيلة فى عرض موضوعات برنامج التدريب وبما يتفق والعديد من المتغيرات السابقة.

خامساً : اختيار المتدربين

عند اختيار المتدربين المطلوب مشاركتهم فى البرامج التدريبية بطريقة علمية، فإنه يجب إجراء العديد من الدراسات التحليلية التى تتناول البحث فى طبيعة المهام الوظيفية وفى طبيعة الأفراد العاملين، وذلك بغرض تحديد المستويات الإدارية التى سوف تخضع لعملية التدريب وتحديد نوعية المتدربين.

كما أنه يجب مراعاة العديد من المتغيرات عند تحديد المتدربين وذلك كالتجانس فى المستوى الوظيفى والخبرة العملية والمستوى التعليمى وطبيعة المهام المطلوب إنجازها والسن. . .

سادساً : اختيار المدربين

يُعد اختيار المدربين من العناصر الأساسية فى برامج التدريب باعتبارهم المصدر الرئيسى الذى يتولى نقل المعلومات وكل ماهو مستحدث فى العلم إلى المتدربين، وأنواع الخبرة التى يحتاجون إليها، وذلك بغرض تنمية المعلومات والمهارات والقدرات والخبرات والاتجاهات لدى هؤلاء المتدربين.

ولأهمية المدربين فى عملية التدريب، فإنه يجب فى اختيارهم مراعاة بعض النقاط الهامة ليكون الاختيار جيداً ومبنياً على الأسس العلمية، وهى:

- توافر المؤهلات العلمية والخبرة العملية للمدربين فيما يرتبط بموضوعات التدريب، ومن ثم مناسبتها لتقديم هذه الموضوعات وتدريب المتدربين عليها.
- توافر الاتزان الانفعالى فى المدرب والقدرة على تفاعله مع المتدربين. وكذلك توافر القدرة على الإقناع والتأثير فى اتجاهات المتدربين وسلوكهم.
- امتلاك المدربين القدرة على نقل المعلومات وتنمية المهارات والقدرات فى المتدربين، وذلك وفقاً لطبيعة مهام عملهم.
- توافر اللياقة فى المناقشة مع المتدربين وكذلك القدرة على مواجهة المدرب للمواقف الحرجة وغير المتوقعة فى التدريب أو تلك التى تحدث من قبل المتدربين.

ويؤكد مدلى مست وآخرون (١٩٨٣) Middlemist et al على أن نجاح برامج التدريب يرتبط باتخاذ مسئولى التدريب الخطوات العلمية التالية:

- تحديد الأفراد المقصودين من البرامج أو المراد تدريبهم، وذلك وفقاً للاحتياجات التدريبية.
- تحديد أهداف التدريب والحاجة إليه بواسطة عمليتى التحليل الوظيفى Job Analysis والوصف الوظيفى Job Description.
- تحديد محتوى البرنامج فى ضوء المبادىء والنظريات ذات العلاقة بموضوعات التدريب.
- التقويم الفعال للنتائج للحكم على درجة تحقيق البرنامج لأهدافه المرجوة والمحددة لبلوغها.

ويحدد نموذج الأحداث الحرجة (CEM)* بعض الخطوات التى يجب اتباعها من قبل مصممى البرامج التدريبية وذلك بغرض ضمان فاعلية البرنامج فى تحقيق الأهداف التى يسعى إلى بلوغها، وهذه الخطوات هى:

الخطوة الأولى: تحليل احتياجات المنظمة

وذلك لأن تصميم البرنامج التدريبى يجب أن يكون مناسباً للاحتياجات المحددة سلفاً لتنمية وتطوير العمل بالمنظمة، ومرتبطاً بالمشكلات التى تواجهها تلك المنظمة أو يكون ذو علاقة بتطويرها. ولذا يجب على مصمم البرنامج التعرف على طبيعة العلاقة التى تربط بين تطوير وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين وذلك من جانب والمشكلة أو المشكلات التى تعترض تحقيق أهداف المنظمة من جانب آخر.

الخطوة الثانية: تحليل سلوكيات الوظيفة

وتتطلب هذه الخطوة تحليل كل من المهام الوظيفية إلى عناصرها الأساسية، ويُستخدم فى تحقيق ذلك العديد من الأساليب التى من أهمها: تحليل المهمة بالملاحظة أو المحاكاة أو المحتوى أو المقابلة بغرض تجميع بيانات عن المهارات والمعارف والاتجاهات المكوّنة للوظيفة وتحديد السلوكيات ومعايير الأداء المتوقعة من أداء مهام هذه الوظيفة.

الخطوة الثالثة: تحليل احتياجات المتدربين

وتُعد عملية تحديد احتياجات المتدربين أيسر من عملية تحليل أو تحديد احتياجات المنظمة.

ولتحقيق هذه الخطوة فإن على مصممى البرنامج التدريبى تجميع العديد من البيانات المرتبطة بالمتدربين والمتعلقة بما يلى:

- العدد المتوقع للمتدربين وواقع عملهم.

---

*The Critical Event Model.

- الخلفية العملية والخبرة الوظيفية والمستوى الثقافى.
- البرامج التدريبية التى شارك فيها هؤلاء المتدربين.
- متطلبات أداء العمل مقارنة بالمستوى المهارى للمتدرب.
- أساليب تحفيز المتدربين.
- الخصائص السلوكية والبدنية والعقلية للمتدربين.
- الاهتمامات والتوجيه المهنى لهؤلاء المتدربين.

الخطوة الرابعة : تحديد أهداف البرنامج التدريبى

وتُعبر هذه الخطوة عن احتياجات كل من المتدربين والمنظمة، ولذا فإن هناك نوعين من الأهداف وهما : الأهداف التى تركز على الحاجات الرئيسية التى يسعى البرنامج لتحقيقها، وتلك التى ترتبط بالمهام والظروف التى يتم فيها العمل ومعايير الأداء المطلوب إنجازها.

الخطوة الخامسة : اختيار محتوى البرنامج

وفى هذه الخطوة يتم تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق الأهداف التى تم تحديدها فى ضوء الاحتياجات التدريبية مع مراعاة تتابع Sequence موضوعات هذا المحتوى، وقد يكون ذلك وفقاً للترتيب السيكولوجى، أو الترتيب حسب تسلسل الأداء الوظيفى، أو الترتيب المنطقى، أو الترتيب وفقاً للمشكلات المطلوب التركيز عليها.

الخطوة السادسة : اختيار أساليب التدريب

ويجب على مصممى برامج التدريب اختيار أساليب التدريب التى تحقق الأهداف، وتتمشى مع طبيعة المحتوى، وتتناسب مع قدرات كل من المتدربين والمدربين، وتتوافق مع الوقت المخصص للمادة التدريبية، وتتوافق مع التسهيلات Facilities المتوفرة.

الخطوة السابعة : الحصول على الإمكانات التدريبية

وهذه الخطوة تُعبر عن الإمكانات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبى وذلك فيما يرتبط بأعضاء هيئة التدريب والمساعدات التدريبية والميزانيات اللازمة للصرف على التدريب، وبما يؤدى إلى تنفيذ البرنامج وتحقيق الاستفادة منه.

الخطوة الثامنة : تنفيذ البرنامج

وتأتى هذه الخطوة متممة للخطوات السابقة، ويتم خلالها القيام بعمليات تنفيذ البرنامج لتحقيق الأهداف التدريبية المرجوة منه، كما يتم فى هذه الخطوة أيضاً التأكد من أن التنفيذ قد جاء مطابقاً لما تم التخطيط له لتحقيق الاحتياجات التى وضع البرنامج من أجلها.

أما عن تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة فإن بيدر Beder (١٩٧٨) يرى أن تقويم هذه البرامج ينطبق عليها أهم الاعتبارات التى يتم مراعاتها بوجه عام فى عملية التقويم التربوى، وهى:

- تحديد أهداف التقويم والفائدة المرجوة منه وكذلك تحديد المحتوى المراد تقويمه والإمكانات والتسهيلات Facilities التى سوف يتم استخدامها فى عملية التقويم.
- اختيار النموذج الذى سوف يتم استخدامه فى تقويم البرنامج التدريبى.
- تهيئة المناخ النفسى والاجتماعى المناسب للقيام بعملية تقويم البرنامج.
- إجراء عملية التقويم لعناصر البرنامج التدريبى ثم إعداد التقرير المرتبط بنتائج التقويم.
- استحداث وإقرار التغيرات أو الإجراء المناسبة بغرض تطوير البرنامج التدريبى وما يتمشى مع النتائج المستخلصة من عملية التقويم.

ويرى دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick (١٩٧٦) أن عملية التقويم الجيدة تكون ذات أربعة أبعاد رئيسية، وهى:

- **تقويم رد فعل المتعلمين Reaction Evaluation** : وذلك عن طريق جمع معلومات من الدارسين لاستطلاع رأيهم فى البرنامج ككل.
- **تقويم المتعلم** : وذلك من خلال جمع المعلومات عن المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات التى تعلمها أو اكتسبها الدارسون من خلال المشاركة فى البرنامج.
- **تقويم السلوك** : وذلك من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالتغيرات التى حدثت فى سلوك هؤلاء الدارسين، ويتم ذلك عن طريق المقارنات التى تتناول سلوكهم العملى وتعداد إنتاجهم قبل وبعد المشاركة فى البرنامج.
- **تقويم النتائج** : وذلك من خلال جمع المعلومات عن التسرب أو الغياب أو الرسوب.

كما يشير مدلى مست وآخرون (١٩٨٣) Middlemist et al إلى أن معايير تقويم البرامج التدريبية تشمل المعايير التالية :

- **معايير ردود الفعل Reaction Oriteria** : وهى تقديرات المتدربين تجاه العائد من البرنامج التدريبى وتجاه درجة رضاهم عنه.
- **معايير التعلم** : وهى مقدار الدرجات التى حصل عليها المتدرب فى أدائه لفترات الاختبار.
- **المعايير السلوكية** : وهى تقديرات المشرفين وتقارير الشكاوى الواردة من المتدربين.
- **معايير النتائج** : وهى تقويم المشرف لمستوى درجة أداء المتدربين.

وكذلك يرى كيركباتريك Kirkpatrick (١٩٧٦) أنه يجب على المسئولين عن تقويم برامج التدريب استخدام أربعة أنواع من التقويم بغرض تقويم المتدرب، وهى :

- **تقويم رد الفعل** : وهو يعبر عن ميل المتدرب إلى المشاركة فى البرنامج التدريبى.

- **تقويم التعلم** : وذلك للاستدلال على المبادىء والأساليب والحقائق التى عرفها المتدرب واستوعبها بطريقة جيدة.
- **تقويم السلوك** : وذلك بغرض معرفة مدى ما أحدثه التدريب من تغير فى السلوك.
- **تقويم النتائج** : وذلك بقصد معرفة مدى تحسن كفاءة المنظمة أو المؤسسة نتيجة عملية التدريب للعاملين بها.

وهذه الأنواع الأربعة تتفق مع معايير تقويم البرامج التدريبية التى أشار إليها مدلى ميست وآخرون.

وتُعد مخرجات التدريب هى المنتج النهائى لبرامج التدريب، وهى تتضمن المخرجات الإنسانية التى تتمثل فى تنمية المعرفة والمهارات لدى المتدربين وكذلك قدراتهم واتجاهاتهم، والمخرجات المادية التى تتمثل فى زيادة الإنتاج من حيث كميته أو نوعه أو تخفيض التكلفة وتحقيق توفير الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء ومن ثم ازدياد العائد، والمخرجات المعنوية وتتمثل فى الجانب الفكرى والنفسى للعاملين من حيث الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة والعلاقات الجيدة.

يرى محمد زياد حمدان (١٩٩١) أن أهم العناصر الضرورية لأية وثيقة تدريبية (صيغة مكتوبة لبرنامج التدريب)، هى وفقاً للتتابع التالى :

١ - **كتابة عنوان البرنامج ومعلوماته الأولية** : ويشمل ذلك عنوان البرنامج والناشر وتاريخ النشر والمدة التدريبية (الفترة من .... إلى ....) ويكون ذلك على صفحة الغلاف والصفحة الأولى، ثم يكتب فهرس المحتويات وقائمة الأشكال والجداول - إن وجدت -.

٢ - **كتابة مدة البرنامج وجدوله الزمنى التنفيذى** : ويتضمن ذلك تحديد مدة البرنامج وكذلك تحديد الأوقات اليومية والأسبوعية للتدريب

بالساعات والدقائق والأيام، كما يشار أيضاً إلى أوقات فترات الراحة أو تناول الطعام أو أيام العطلات الرسمية.

٣ - **كتابة مقدمة البرنامج** : وذلك بغرض تقديم الموضوع والتهيئة النفسية للمتدربين مع مراعاة أن تكون المقدمة منطقية ومقنعة فى عرضها، مناسبة فى عدد صفحاتها، متكاملة فى عرضها لموضوع التدريب، مراعية للتسلسل الزمنى فى عرض محتواها.

٤ - **كتابة الأهداف العامة للبرنامج** : عن طريق عرض مجموعة من الأهداف يتوقع أن تتحقق للمتدربين بعد مشاركتهم فى البرنامج التدريبى، وذلك فيما يرتبط بالمهارات والمعرفة والاتجاهات والخبرات والسلوك الأدائى.

٥ - **كتابة متطلبات واختبارات القبول بالبرنامج** : وذلك لبيان متطلبات قبول المتدربين بالبرنامج مع مراعاة تحديد أهم المواصفات التى يجب توافرها فى المؤهلين للالتحاق بالبرنامج التدريبى، وتحديد مدى توافر هذه المتطلبات لدى المتدربين عن طريق الاختبارات. كما يجب توصيف هذه الاختبارات وعرض خطوات تطبيقها وموعد إجرائها وتعليمات استخدامها وتوفير نسخة كاملة منها بملاحق البرنامج المكتوب.

٦ - **كتابة متطلبات المدربين لتدريس البرنامج** : وذلك من حيث ارتباط التخصص بموضوع التدريب، المهارات الوظيفية التى تمكنه من القيام بمهام وظيفته، الإجادة فى استخدام أساليب التدريب والتجهيزات التدريبية، قيادة المتدربين وإدارة أعمال التدريب، تقويم فعالية التدريب.

٧ - **كتابة البنية التشغيلية العامة للبرنامج** : إلا أن هذه الفقرة من كتابة البرنامج تكون اختيارية، ومن ثم يمكن لمصمم البرنامج الاستغناء

عنها، وذلك يرجع إلى أن الفقرة التالية تتناول محتويات وتنفيذ البرنامج من خلال دروس التدريب.

٨ - **كتابة دروس التدريب : ويجب عند كتابة هذه الفقرة تحديد أهم مايلى:**

- رقم الدرس وعنوانه بالوحدة التدريبية أو برنامج التدريب.
- اليوم والتاريخ المقرر لتنفيذ الدرس مع المتدربين.
- الوقت المقرر للدرس (الزمن) بالساعات أو الدقائق.
- الهدف العام والأهداف السلوكية للدرس.
- المتطلبات السابقة للمتدربين لتحصيل الدرس.
- المعارف المطلوبة بالأهداف أو السلوكيات الوظيفية التى سوف يتم التدريب عليها.
- أوجه النشاط والتمارين للمتدربين بما فى ذلك المشروعات والنماذج والتطبيقات التدريبية.
- أنواع ووسائل التقويم المرحلى التى سوف يتم استخدامها للتحقق من كفاية تحصيل المتدربين للمهارات الوظيفية المطلوبة.
- **وسائل التدريس أو التدريب** : وتشمل: الخدمات البشرية الضرورية لتنفيذ الدرس، طرق التدريب الأكثر ملاءمة، المواد والوسائل التكنولوجية للتدريب، التسهيلات المكانية، مراجع كل من المتدربين والمدربين، الاختبارات النهائية لكل درس أو لمجموعة متجانسة من الدروس التدريبية، وذلك لتحديد كفاية التحصيل النهائى للمتدربين.

٩ - **كتابة الأحكام التنظيمية والإدارة العامة** : وتتضمن أنواع وأساليب الإشراف على أعمال التدريب، تعليمات الأمن والسلامة فى الدخول والخروج من المنظمة وفى استخدام الأجهزة والوسائل والتجهيزات

التدريبية، تعليمات استخدام الأجهزة والمواد التدريبية، معلومات عن كل من : السكن وإجراءات التسجيل والخروج منه وإليه، المطعم والطعام والأسعار إذا لم تكن وجبات الطعام تقدم مجاناً، الإتصال بالعالم الخارجى، مواقف السيارات بموقع التدريب، وكذلك معلومات عن الدرجات التى تمنح فى ضوء درجة مشاركة المتدربين فى أوجه النشاط وأعمال التدريب، التوجيهات للسلوك العام فى التدريب وتحديد ماهو مقبول وغير مقبول، الإجراءات المتبعة فى حالة غياب أو تأخر المتدربين عن موعد التدريب، تحديد أسباب استبعاد المتدربين من البرنامج، تحديد نوع شهادات التدريب وأساليب توثيق المتخرجين.

١٠ - **كتابة أنواع ووسائل تقويم صلاحية وفعالية البرنامج التدريبى** : وذلك لتحديد أغراض وطرق تطبيق هذه الوسائل من قبل المدربين أو الإداريين المختصين بذلك، كما يمكن تضمين ذلك فى ملحق خاص بالبرنامج.

١١ - **كتابة التعليمات أو الإرشادات العامة لتسويق البرنامج فى نشرة إعلامية تحتوى على المعلومات التالية :**

- اسم أو عنوان البرنامج التدريبى.
- التاريخ وفترة انعقاد البرنامج والموقع الرئيسى لتنفيذه.
- الخطوط العامة للبرنامج أو الأهداف أو الأهمية التدريبية للبرنامج.
- المدربون أو المنسقون المسئولون عن تنفيذ البرنامج.
- المؤهلون للالتحاق بالبرنامج من المتدربين.
- موعد تسجيل هؤلاء المتدربين والرسوم المقررة للاشتراك فى البرنامج - إن وجدت -.



الفصل الثانى

التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية والتربية البدنية والرياضة

- الحاجة إلى تدريب القادة التربويين أثناء الخدمة.
- الاهتمام العربى والدولى بتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية البدنية والرياضة.

الفصل الثانى
التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية والتربية البدنية والرياضة

الحاجة إلى تدريب القادة التربويين أثناء الخدمة

يُعد المعلم عنصرًا أساسيًا فى العملية التربوية إن لم يكن أهمها، ويتوقف نجاحه فى تحقيق أهداف التربية على مستوى كفايته التعليمية وفعاليته فى أدائه لمهامه ومسئولياته وواجباته. ولهذا كان الاهتمام المتنامى الذى تحظى به برامج تدريب المعلمين وتأهيلهم وذلك من قبل المسئولين والمهتمين بقطاع التربية والتعليم بغرض تنمية المعلم للقيام بدوره نحو تربية المعلمين ونحو مهنته على أفضل وجه.

ويرى كل من **جون John وسورنسون Sorenson** أن ما يتوافر لدى المعلم من معارف ومعلومات ومهارات تدريسية يعتبر من أهم العوامل التى تؤثر على ناتج عملية التعلم. كما أن الدراسات التى قام بها كل من **تيلور وآخرون Taylor et.al** ، **يتكين وآخرون Witkin et.al** ، **ريستنلى و جيج Recently and Gage** ، **هويت و كواك Hoyt and Cook** ، **فستينجر Festinger** ، **فؤاد أبو حطب** ، قد أكدت نتائجها على أن المعلمين يكونوا ذى تأثير إيجابى فى سلوك المتعلمين كلما نمت اتجاهاتهم ومهاراتهم وأساليبهم المرتبطة بعملية تدريسهم وتعليمهم لهؤلاء المتعلمين.

ولذا فإن النمو المهنى للمعلم يُشير إلى التطوّر الذى يطرأ على الأساليب السلوكية المرتبطة بالطرق التربوية، كما يشتمل هذا النمو على التطوّر الأكاديمى للمعلم وإلمامه بالأساليب التربوية الحديثة بغرض تنمية كفاياته التعليمية والسلوكية.

ولقد ربط **آلن شميدر Allen Shmieder** النجاح فى مهنة التدريس بمجموعة الكفايات Competencies التدريسية والسلوكية، إذ يرى وجود علاقة وثيقة بين كفاءة المعلم والأهداف الأدائية، وأن الهيكل البنائى العام لإعداده يُبنى على هذه العلاقة. **كما يُشير شميدر إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية تتبنى فلسفة إعداد المعلم إلى حد الكفاءة فى الأداء، وذلك يرجع إلى الأسباب الرئيسية التالية:**

- تُعد الفلسفة التربوية التى تعتمد على تدريب المعلم أثناء الخدمة والمبنى على الكفاية هى استجابة طبيعية للاتجاهات الحديثة فى إنتاجية التعليم، وذلك لأن المعلمين الذين يحققون الكفاءة فى الأداء يكونون أكثر فعالية وإنتاجية.
- أن الهدف من فلسفة الكفاءة فى الأداء والإنجاز هو الفعالية فى التدريس المبنى على الإنتاج والقياس.
- الاهتمام بالمعلم وبإعداده وتدريبه قبل دخوله الخدمة وتدريبه أثناء الخدمة لزيادة ورفع مستوى عمليتى التعلم والتعليم.

ولأهمية برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى تطوير كفاياتهم التعليمية والسلوكية، وحتى تكون فعالة فى عملية النمو والحراك المهنى، فإن عبد القادر يوسف (١٩٧٥) يرى أنه يجب مراعاة العديد من الأسس والمعايير العلمية وذلك فى عملية التخطيط لهذه البرامج وأهمها:

- إجراء دراسة تحليلية لبيئة العمل المقصودة من تطبيق برامج التدريب على معلميها، وذلك لدراسة مستوياتهم واحتياجاتهم وظروفهم المهنية.
- تصميم برامج التدريب وفقًا لأولويات تلك الاحتياجات، مع مراعاة اهتمامها بالابتكار والإبداع فى أداء المعلمين.
- شمول برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة على أساليب تعليمية وتدريبية حديثة ومتعددة الأشكال لتنمية خبراتهم العملية والحياتية.

- مراعاة التأكيد على تقويم تلك البرامج لمعرفة نتائجها وأثرها فى التنمية المهنية للمعلمين وذلك بطرق موضوعية، إذ أن التحسن والتطور فى أداء المعلمين وفى استعداداتهم للتنمية المهنية، وتنمية القدرة على البحث عن كل ما هو جديد فى المهنة، إنما تُعد مؤشرات على نجاح برامج التدريب.
- الحرص على إعداد القادة من ذوى الكفاءات المهنية من العاملين فى مجال التربية والتعليم من خلال إيفادهم للتدريب والتخصص فى المعاهد والمراكز المتخصصة فى التدريب أثناء الخدمة، وذلك فى شكل بعثات تدريبية سواء داخل الدولة أو فى دول أخرى متقدمة فى هذا المجال.

وقد كان التعليم فى الماضى بمثابة خدمة Service تقدمها الدول لأبنائها، إلا أنه قد أصبح فى الوقت الحاضر بمثابة عملية استثمارية يتم من خلالها استثمار رأس مال الدولة الذى تنفقه على التعليم بغرض الحصول على عائد - مباشر وغير مباشر - على أبنائها بوجه خاص وعلى المجتمع ككل بوجه عام، ولقد أكد هذا الاتجاه علم اقتصاديات التعليم.

وفى إحدى الدراسات العلمية التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية عن اقتصاديات التعليم أشارت النتائج إلى أن العائد السنوى للتعليم يكفى لما تحتاجه الدولة للإنفاق على التعليم على مدار تسع سنوات.

ويشير **زيدان** (١٩٨١) إلى أنه لم يعد يُنظر إلى التعليم على أنه نوع من الخدمات التى تقدم للمجتمع فى عزلة عن العمليات الاقتصادية، وإنما أصبح يُنظر إليه على أنه استثمار. ولعل نمو هذا الاتجاه نحو دور التعليم فى حياة المجتمعات، هو الذى أدى إلى ظهور المفاهيم الاقتصادية فى قاموس التربية والتعليم وذلك كالمفاهيم التالية: الكفاية الإنتاجية للنظام التعليمى، والعائد من التعليم، والتخطيط التربوى.

لذا فقد أصبح لدى العديد من التربويين والاقتصاديين فى الوقت الحاضر

الإدراك التام والقناعة الكاملة بأن التعليم يُعد ضرورة حتمية تفرضها عمليتى التنمية والتطوير وأنه الركيزة الأساسية للبناء الحضارى للأمم.

ويُشير **عبد الحافظ الكردى** إلى أن التوظيف الاجتماعى والاقتصادى للتعليم يُفرض عليه أن يكون واعيًا بمتطلبات خطط التنمية الشاملة فى الدولة من القوى البشرية المدربة فى جميع مستوياتها، وأن يكون كذلك قادرًا على تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات. كما يرى أنه لكى نحقق للعمالة المصرية موقعًا متميزًا من حيث زيادة الطلب عليها من قبل الدول الأخرى للعمل بمؤسساتها فإنه يجب أن نضع فى اعتبارنا ماتفرزه المؤسسات التعليمية والتدريبية فى الأسواق المستهدفة من العمالة وذلك من حيث الكم والنوع، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب للمهارات لتحقيق التدريب الجيد والتنمية المتقدمة لتلك العمالة.

وكذلك يرى **آرثر كومبس Arthur Combs وآخرون** (١٩٧٤) أنه يمكن إصلاح وتطوير التعليم بزيادة الإنفاق عليه ومن خلال بناء المدارس الحديثة، وإدخال المقررات الدراسية المتطورة، واستخدام الوسائل التعليمية المتقدمة تكنولوجيًا، إلا أن التغيير والتطوّر الحقيقى فى مجال التعليم لن يتحقق ما لم يتغير المعلم ويتطوّر إلى الأفضل، وأن يكون ذلك فى المقام الأول قبل أى شىء آخر.

ويرجع ذلك إلى أن التربية تُعد أحد الأسس الكبرى التى تعتمد عليها الأمم فى الاحتفاظ بثقافاتها وبكيانها وأنها تُعد الركيزة التى يقوم عليها تقدم المجتمع وتطوّره، وأن المعلم يتبوأ مكان الصدارة بين العوامل الرئيسية التى يتوقف عليها تحقيق أهداف التربية، وذلك نتيجة للأدوار التعليمية والتربوية والتنموية التى تؤديها التربية والمعلمين نحو النمو المتكامل لشخصية المتعلمين.

ولقد اهتمت الدراسات العلمية بتناول أدوار المعلم نحو المتعلمين ونحو نموه المهنى وتأثيره الإيجابى فى عمليتى التعليم والتربية، لما لذلك من عائد تربوى وتنموى للمعلم ولذاته وانعكاسات على تقدم المجتمع.

ففى دراسة علمية عن تقويم المعلم أثناء الخدمة: **نظرة جديدة فى ضوء مفهوم الدور**، أشار **فؤاد أبو حطب** (١٩٧٤) إلى أن المعلمين يؤدون أدوارًا عديدة تتداخل فيما بينها وتختلف تلك الأدوار تبعًا لنوع المؤسسات التعليمية وطبيعة المادة التعليمية والظروف البيئية والثقافية فى المجتمع، وكذلك تبعًا لشخصيات المعلمين. كما **أوضح أبو حطب فى دراسته أهم الأدوار المشتركة بين المعلمين والمواقف التعليمية، وهى**:

- **دور الخبير فى التدريس**: بمعنى قيام المعلم باستثارة دافعية المتعلمين للتعلم وقيامه بعملية التوجيه أثناء التعلم.
- **دور يمثل قيم المجتمع**: إذ يقوم المعلم بنقل قيم المجتمع وثقافته إلى المتعلمين، كما أن المتعلمين يجدون فى معلمهم القدوة والنموذج لهذه القيم.
- **دور خبير المادة التعليمية**: بمعنى أن المعلم يقوم بتوجيه خبرات المتعلمين من خلال إلمامه بالمعرفة والخبرة.
- **دور الخبير فى العلاقات الإنسانية**: أى أن المعلم يستخدم كافة الأساليب لفهم استعدادات وقدرات وميول ودوافع وحاجات المتعلمين، وكذلك فهم بيئة جماعات المتعلمين ودينامياتها وعوامل التفاعل الاجتماعى فيها.
- **دور المسئول عن النظام**: بمعنى أن المعلم يكون هو المسئول عن ضبط سلوك المتعلمين واتخاذ القرارات المتصلة بهم.
- **دور العامل فى حقل النشاط المدرسى**: إذ أن بعض طرق التدريس تعتمد على النشاط ذاته فى عملية التعليم.
- **دور قناة الاتصال بالمجتمع وبالجمهور**: بمعنى أن المعلم يقوم بمساعدة جمهور البيئة المحلية على فهم أفضل الأهداف ومهام المؤسسة التعليمية التى يعمل بها، وذلك من خلال اتصاله بأولياء أمور المتعلمين.

- **دور المتعلم والدارس** : إذ أن المعلم الكفء هو الذى يستطيع أن ينمو أكاديميا فى مجال تخصصه أو فى مجالات المعرفة الأخرى، وذلك إلى جانب سعيه المستمر للنمو المهنى .

كما أن نتائج الدراسات العلمية التى قام بها كل من **ليتز Lentz وراند Rand وليفى Levy ويتونج Wuetunge** والتى تناولت موضوع النمو الشخصى والمهنى للمعلم، قد أشارت إلى أهمية الخبرة التربوية لتحقيق هذا النمو، وأكدت على ضرورة الحراك المهنى Professional Movement للمعلمين عبر الزمن، وضرورة حدوث تغير فى سلوك المعلم حتى يستطيع التكيف مع التغيرات الحادثة .

وكذلك فإن الدراسات التى قام بها كل من **تيلور وآخرون Taylor at.al** ، **ويتكين وآخرون Witkin at . al وكرال Kral**، وكل من **وريستلى وجيج Recently and Gage**، وكل من **هويت وكوك Hoyt and Cook**، **وفستنجر Festinger**، **وفؤاد أبوحطب**، قد أوضحت أنه كلما كانت قدرات المعلمين ومهاراتهم وأساليبهم التدريسية فى مستوى عال واتجاهاتهم نحو المهنة إيجابية، كان لذلك تأثيرًا إيجابيًا على سلوك المتعلمين .

ولذا يؤكد **چورچ چى George Guy وآخرون** (١٩٧٤) على أن الكيفية التى يتم بها إعداد المعلمين سوف يتضح آثارها فى تربية المتعلمين لسنوات طويلة فى حياتهم، وذلك من خلال ما يؤدونه من أدوار متداخلة تجاه العملية التعليمية والتربوية، مما يؤكد على أهمية البُعد المستقبلى لعملية إعداد وتدريب المعلمين .

كما يرى **هانون Hanoun** (١٩٧٥) أن المعلم يجب أن يكون ملمًا بالأسس العلمية والتربوية حتى يتمكن من نقل القيم والثقافة السائدة فى المجتمع إلى المتعلمين . ويُشير كذلك إلى أن هذه القيم والثقافة يجب أن تكون جزءًا من كيانه الشخصى حتى يشعر بأنه ينقل - إلى حد ما - شيئًا من ذاته إليهم من خلال عمليتى التعليم والتربية التى يؤدى مناشطها تجاه المتعلمين .

ويرى **كوبر Cooper** أن الأمم تُبنى وتتشكل ثقافاتها وفقًا لنوع الأثر الذى يحدثه المعلمون فى المتعلمين الذين يتولون الإشراف على تعليمهم وتربيتهم، إذ يقول: «إذا أردت أن تعرف ثقافة بلد من البلاد فانظر إلى مدارسها». وكذلك يُشير إلى أن هذا الاتجاه هو الذى أدى إلى دعوة بعض المربيين إلى الإشارة بأن كفاءة المعلم فى تدريسه تقاس وتحدد بالتأثير الذى يتركه أو يحدثه فى سلوك وفى شخصية كل من يقوم بتعليمهم.

ولذا يؤكد **نير Nair** على ضرورة الاهتمام بعملية النمو المهنى للمعلم التى تُعد أحد مظاهر نموه الكلى والتى يجب أن تستمر مدى حياته فى الخدمة التى تصل إلى سن التقاعد عن العمل أو الإحالة إلى المعاش بعد بلوغ السن المحددة لذلك. وكذلك يرى **أدوين Edwin** أن النمو المهنى يمثل تلك العملية التى تحدث طوال حياة الفرد والتى تبدأ فى مرحلة طفولته وتنتهى عادة فى الفترة التى تُعرف بالتقاعد أو الإحالة إلى سن المعاش أو تُعرف باعتزال المهنة.

ويرى **نبيل زايد** أن النمو المهنى يُعد ضرورة للمعلم، إذ يُعد التطوّر الذى يحدث فى اتجاهاته وسلوكياته التربوية، ويتناول تطوّره الأكاديمى، وإلمامه بالأساليب التربوية الحديثة، وإعداده الجيد للدرس والتخطيط له، وتطوّر أساليبه فى عرض وتنفيذ الدرس. كما يتطرق النمو المهنى إلى علاقة المعلم بالمتعلمين، وكيفية حل مشاكلهم، ونشاطه المدرسى، وتطوير قدرته على الابتكار والتجديد والتحديث والتجريب، وطبيعة علاقته برؤسائه وزملائه وأولياء الأمور، وبتطوير قدرته على التقويم الجيد.

ومن هذا المنطلق يرى **جاستون ميالاريه Gaston Mialaret** (١٩٧٧) أن كل من الإعداد الأكاديمى والنمو المهنى يجب أن يكون إحدى حلقات التربية الدائمة Education Permanante بغرض أن يكون المعلم قادرًا على مواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، وقادرًا على عدم التخلف عن ركب الحضارة والاضطرار إلى التقهقر إلى الوراء، وكذلك قادرًا على أداء دوره فى الوصل بين المتعلمين والتقدم الحضارى.

ولذا فإن **برنارد Bernard** (١٩٧٨) يؤكد على أن أى توسع أو تطوّر فى النظام التعليمى أو التربوى يجب أن يرتبط ارتباطًا وثيقًا بعملية إعداد المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة.

كما يرى كل من أحمد الخطيب ورداح الخطيب (١٩٨٤) أن التدريب أثناء الخدمة لقيادات الإدارة المدرسية يجب أن يرتكز على المبادىء الأساسية التالية:

- **اعتماد إطار أو نموذج نظرى للتدريب** : وذلك لتوجيه أوجه النشاط والممارسات التدريبية فى البرنامج.
- **تحديد أهداف برنامج التدريب** : لتحديد الأداء الذى يجب أن يصل إليه المتدرب بعد الانتهاء من المشاركة فى البرنامج، كما يجب أن تتميز تلك الأهداف بالوضوح وسهولة مهامها من قبل المتدربين.
- **تحقيق الحاجات المهنية للمتدربين** : حتى يشعر المتدربين بأهمية برنامج التدريب واستفادتهم منه فى حياتهم العملية وفى الاضطلاع بأدوارهم المهنية بكفاية.
- **المرونة وتعدد الاختيارات** : وذلك ليكون البرنامج قادراً على التكيف مع متطلبات القبول والدراسة والتخرج، كما يجب أن يكون متنوعاً بحيث يتيح للمتدربين تعدد الاختيارات من الموضوعات أو الممارسات التدريبية التى يحتوى عليها.
- **توجه البرنامج نحو الكفايات التعليمية والإدارية** : حتى يحرص البرنامج على تدريب المتدربين على مجموعة من المهارات التعليمية والإدارية حتى يمكنهم القيام بدورهم القيادى بفعالية.
- **التطابق والتوافق بين الأفكار النظرية والممارسات العملية** : وذلك ليكون البرنامج قادراً على ترجمة المعلومات النظرية إلى ممارسات أدائية أو إجرائية يمكن ملاحظتها فى سلوك المتدربين.

- **تطبيق مبدأ الاستمرارية فى التدريب** : إذ أن التدريب أثناء الخدمة يرتبط بمبدأ التربية المستمرة - مدى الحياة - التى تجمع بين النظام التعليمى النظامى - الرسمى - والتعليم غير النظامى.
- **تحقيق البرنامج لذاتية المتدربين** : وذلك من خلال إتاحة البرنامج الفرص للمتدربين للمشاركة والتفاعل مع الموقف التعليمى - التعلمى، وتيسير فرص النمو الذاتى لهم.
- **الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية** : وذلك للاعتماد على نتائج هذه البحوث والدراسات فى تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة حتى تتحقق أقصى استفادة ممكنة للمتدربين.
- **الاستفادة من تكنولوجيا التربية** : لإثراء عمليات التدريب وتنفيذ محتوى البرنامج ويؤثر فى تحقيق النتائج الإيجابية والفاعلة المرجوة من البرنامج نتيجة لتوظيف تكنولوجيا التربية فى عمليات التدريب.
- **تطوير التعليم والتدريب** : وذلك حتى ينمو المتدربين ذاتياً وفقاً لقدرات واستعدادات كل منهم.
- **التنوّع فى أساليب أو وسائط التدريب** : وذلك كالاعتماد فى عمليات التدريب على المحاضرات والندوات والمؤتمرات وورش العمل والتدريب الميدانى والبحوث الإجرائية.

وعن أهمية التعليم فى الحفاظ على استقرار الأمم والعمل على تطوّرها لتواجه مستجدات التقدم التكنولوچى ودور المعلم فى ذلك، فقد أشار السيد الرئيس **محمد حسنى مبارك** فى خطابه أمام مجلس الشعب والشورى فى ١٤/ ١١/ ١٩٩١ إلى ضرورة مواجهة الأزمة التى يمر بها التعليم فى مصر ووضع خطة شاملة للنهوض به وإصلاحه بطريقة جذرية ومتكاملة للاستجابة لاحتياجات العصر المتزايدة. إذ قال: «لم يزل التعليم يعانى من غلبة الكم على

الكيف، ومن عجز فادح عن مواجهة متطلبات عصر جديد، أخص خصائصه ثورة المعلومات التى غيّرت أساليب الإنتاج وأنماطه، فضلاً عن قصور فى إعداد أجيال جديدة أكثر قدرة على مواجهة تحديات الحياة العملية : تُحسن استيعاب المستقبل، تُعرف كيف تفرق استخدام قدرات العقل البشرى بين دعاوى الزيف والحقيقة.

كما أشارت السيدة/ **سوزان مبارك** - رئيس الجمعية المصرية للتنمية والطفولة، ورئيس مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائى الذى عقد فى فبراير ١٩٩٣- وذلك فى كلمتها الافتتاحية إلى «أن التحدى الذى يواجهه بلدنا العريق يتمثل فى الحاجة إلى الحفاظ على استقرارها كأمة، والحاجة فى نفس الوقت لأن تأخذ منهج التغيير حتى تواكب التقدم التكنولوچى بتطبيق تكنولوچيات جديدة، وتطوير ما يتلاءم منها مع ظروفها الخاصة حتى توفر لنفسها القدرة على التنافس مع غيرها من الدول، ويلعب التعليم دورًا أساسيًا فى الاستجابة لهذا التحدى».

وأوضحت أيضًا أن العملية التعليمية تدور حول ثلاثة محاور: المعلم والتلميذ والمدرسة، وأشارت كذلك إلى أنه من دواعى الارتياح أن تكون قضية المعلم المصرى إحدى الشواغل الهامة للمسئولين عن التعليم فى بلادنا اليوم.

كما أكد الوزير **حسين كامل بهاء الدين** - وزير التعليم - فى كلمته التى ألقاها فى الندوة التى عقدتها كلية التربية بجامعة أسيوط فى أبريل ١٩٩٢ على ضرورة وأهمية تدريب المعلم أثناء الخدمة، إذ قال: «لا أعتقد أن هناك خلافًا بيننا على أن مستوى المعلم لا يرقى إلى مستوى آمالنا وطموحتنا جميعًا، وأن التعليم هو مستقبل مصر، وأن المعلم هو العصب أو العملية الأساسية فى عملية التعليم، وأنه بدون المعلم لا يصبح لها فاعلية، ويصبح موضوع مستوى المعلم وكيف نرتفع به هو شغلنا الشاغل...»

وكذلك أشار إلى ضرورة الاتفاق على كيفية وإمكانية رفع مستوى المعلم من خلال عملنا التخصصى كأساتذة فى مجال التربية ومتخصصين فى مجال

التعليم. بينما تساءل عن كيفية تدريب مئات الآلاف من المعلمين الموجودين بالخدمة؟ وأشار إلى أن كيفية إعادة تدريب هؤلاء المعلمين يُعد أحد التحديات التى تواجهنا، والمطلوب منا هو إيجاد صيغة مناسبة لذلك.

وفى كتاب «مبارك والتعليم» انعكاساً لفكر الرئيس محمد حسنى مبارك فى التعليم و«نظرة إلى المستقبل» (١٩٩٢) تأكيداً على أهم ما يلى:

- ضرورة العناية بتدريب المعلمين ووضع خطة قومية لإعادة تدريبهم.
- ينبغى الاهتمام بإعداد المعلم قبل الالتحاق بمهنة التدريس ومواصلة الاهتمام بتدريبه أثناء الخدمة.
- قرار المجلس الأعلى للجامعات بدخول الجامعات كلها فى مساندة التعليم الأساسى، وفى تطوير برامج إعداد المعلمين وتدريبهم وفى إعادة تدريبهم مساهمة منها فى خدمة التعليم قبل الجامعى.
- إعادة تدريب المعلمين والارتفاع بمستواهم المهنى تُعد خطوة أساسية لإصلاح التعليم.

وفى **مشروع مبارك القومى** (١٩٩٤) فى الفصل الثالث «**إصلاح أحوال المعلمين**» قامت وزارة التعليم بوضع خطة لإيفاد المعلمين إلى الخارج للتدريب على المستحدث، حيث تم إيفاد (٤٠٠) معلم مع بداية العام الدراسى ١٩٩٣-١٩٩٤ للتدريب فى الخارج فى المجالات المختلفة على ما هو جديد فى التربية والطرق الحديثة للتدريس وكيفية استخدام التكنولوجيا المتطورة كأدوات تعليمية معينة، على أن تكون مدة التدريب أربعة شهور لكل بعثة تدريبية. وقد تم إيفاد بعثات لجامعات انجلترا بلغ عددهم (٤٧٨) معلماً، بينما تم إيفاد بعثات إلى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عددهم (١١٥) معلماً.

هذا وقد تقرر زيادة عدد المعلمين المبعوثين خلال العام الدراسى ١٩٩٤/ ١٩٩٥ إلى (٨٠٠) معلم سنوياً بناء على توجيهات السيد رئيس الجمهورية.

كما أكد **مشروع مبارك القومى** على ضرورة الاهتمام برفع كفاءة المعلم وذلك من خلال عقد برامج تدريبية لرفع مستواه العلمى فى المجالات المستحدثة، هذا وقد بلغ عدد البرامج التدريبية التى نظمت فى العام الدراسى ١٩٩١-١٩٩٢ (١٤٢) برنامجاً تدريبياً فى كافة التخصصات، زيدت إلى (٢٨٣) برنامجاً استفاد منها (٣٥٨٩٤) معلماً وموجهاً، وقد تم الصرف على هذه البرامج ٣٨٨٦٥٢ جنيهاً. أما فى العام الدراسى ١٩٩٣/ ١٩٩٤ فقد تم تنفيذ (١٨٨) برنامجاً استفاد منها (١٥٧٠٣) معلمين وموجهين وقدرت الميزانية التى صرفت على ذلك بمبلغ ١٨٤٠٣٣ جنيهاً.

وكذلك أسهمت معظم الجامعات المصرية والمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ومركز تطوير المناهج فى تدريب المعلمين ورفع مستواهم العلمى والتربوى. وقد أجرى المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية فى عام ١٩٩١-١٩٩٢ بحثاً عن إعداد وتدريب معلم التعليم للجميع، كما تم استكمال دراسة إعداد وتدريب المعلم لبقية المراحل ضمن خطة المركز لعام ١٩٩٢-١٩٩٣.

وعلى المستوى الدولى تؤكد **منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)** على أهمية عملية التدريب والنمو المهنى للمعلم أثناء الخدمة إنما تنبع من كونها تتناول أهم عنصر فى العملية التعليمية والتربوية بل أهم عنصر للتغيير، وتتناول إدخال التغييرات والتطوير المطلوب لتلك العملية، وذلك حتى يمكن تحقيق أهدافها المرجوة بفعالية.

وكذلك يرى التربويون والمهتمون بموضوع تدريب المعلمين أثناء الخدمة أنه يُعد من أهم الموضوعات المرتبطة بالعملية التعليمية والتربوية والتنمية البشرية والنمو المهنى.

ومن هؤلاء التربويين يرى **جبرائيل بشارة** (١٩٨٦) أن التدريب يُعد تلك العمليات النمائية التى يتلقاها المعلم أثناء الخدمة لضمان مواكبة التطوير الذى

يطرأ على المنهج وطرق التعليم كنتيجة للتطوّر الاجتماعى والتقدم التقنى المستمر، مما يعنى أن التدريب عملية تنموية مستمرة لمفاهيم المعلم ومهاراته الأدائية وقدراته ومعلوماته فى إطار محتوى تربوى فكرى وفى إطار مطوّر للأساليب التعليمية، وأنه امتدادًا طبيعيًا للإعداد الأكاديمى والمهنى الذى يتلقاه المعلم أثناء دراسته بالجامعة أو بإحدى دور إعداد المعلمين.

وكذلك يرى **نبيل صبيح** (١٩٨١) أن التدريب يُعد تلك العملية المقصودة التى تهيئ وسائل التعليم وتساعد المعلمين على اكتساب الفعالية فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، أو أنه ذلك النشاط المستمر لتزويد المعلم بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تؤدى إلى مزاولة مهنته بنجاح.

ويشير **بريان كار Brian Case** (١٩٧١) إلى التدريب بأنه تلك الحلقات الدراسية والمناشط التى يشارك فيها المعلم بغرض تنمية معلوماته المهنية واتجاهاته ومهاراته، وأنه يتضمن جميع الدراسات التى تؤهله للحصول على مؤهلات أخرى أعلى من مؤهله أو شهادته التى حصل عليها والتى بموجبها أصبح مؤهلاً للدخول فى المهنة.

كما يرى **أندرسون Anderson** أن التدريب أثناء الخدمة يُعد بمثابة نشاط يقوم به المعلم بعد أن ينخرط فى سلك التدريس ويرتبط بعمله الفنى أو بمهام مهنته المتجددة.

وكذلك يُعرف **انجرسول Ingersoll** (١٩٧٥) التدريب أثناء الخدمة بأنه النشاط الرسمى الذى يتم تنظيمه للمعلمين من خلال النظام المدرسى بغرض تحسين أداء المعلم وتنمية كفاياته.

ولذا يجب النظر إلى التدريب أثناء الخدمة على أنه عملية متكاملة ينبغى أن يتحقق لها الاستمرارية بغرض تحقيق النمو المهنى للمعلمين وتحسين ما يتم تعلمه وتهيئة فرص التعلم لهم، وذلك فى ضوء مفهوم التربية المستديمة. إذ أن هذا النوع من التدريب يُعد بمثابة توجيه وتحفيز المعلمين على تنميتهم الذاتية من خلال تهيئة

الظروف الملائمة لتوجيه النمو المهنى الذاتى نحو إتقان مهارات التعليم والتدريس وذلك طول مدة خدمتهم فى المهنة.

ويؤكد **عبد القادر يوسف** (١٩٧٥) على أن تدريب العاملين فى المجال التربوى قد أصبح يمثل عنصراً هاماً من عناصر عملية التعليم والتعلم - إن لم يكن أهمها - وأنه نظراً لتلك الأهمية فقد استخدمت الدول المتقدمة مراكز لإعداد وتدريب المعلمين Teachers Center Training، كما استعانت الدول بأسلوب تحليل النظم فى عملية التدريب Analysis Of Training Systems.

وقد أشار **عبد الفتاح جلال** إلى أنه حرصاً من وزير التعليم فى مصر على أن يصل التدريب إلى كل معلم فى أى قرية من قرى مصر، فقد قرر الوزير - من خلال البنك الدولى - إقامة نظام لتدريب المعلمين عن بُعد، يتوفر له المتخصصين فى أداء المواد التدريبية المناسبة وفق أساليب التعليم الذاتى، ويتوفر له كذلك برامج التدريب لموجهى الأقسام ليقوموا بدور المدرب المحلى فى قسمه التعليمى، وذلك إلى جانب قراره بإيفاد بعثات من المعلمين إلى الخارج حتى يتيح للمتميزين منهم نقل خبرات متقدمة فى مجال عملهم.

ومن خلال الأسباب والمداخل والدوافع التى توضح بوجه عام الحاجة إلى التدريب، فإنه يمكننا تحديد الأسباب أو الدوافع التى تعبر عن احتياج المعلمين إلى التديب أثناء الخدمة، والتى من أهمها:

- تطوير مهارات وتنمية معرفة واتجاهات المعلمين بغرض رفع مستوى أدائهم فى مجال التدريس.
- تزويد المعلمين بكل ما هو جديد فى مجال التدريس حتى يمكنهم من مواجهة كل ما هو حديث فى المجال.
- ترقية بعض المدرسين إلى وظائف أعلى كالعمل فى مجال التوجيه أو العمل فى مجال الإدارة المدرسية.

- التغلب على العديد من المشكلات التى تواجه المعلمين فى مجال عملهم والتى قد تكون مرتبطة بتنفيذ المناهج أو المقررات الدراسية أو بكيفية التعامل مع المتعلمين أو الإدارة المدرسية أو الزملاء أو أولياء الأمور.
- تطبيق المفاهيم التعليمية والتربوية المرتبطة بالتنمية المهنية، والتعليم مدى الحياة، والتربية المستديمة، وضرورة ذلك لإعداد وتدريب المعلمين لمواجهة التغيرات المستقبلية التى قد تواجهها المهنة.
- تغيّر النظرة إلى المعلم من كون دوره ينحصر فى عملية التدريس إلى أنه قد أصبح المحرك والمساهم فى عملية تنمية وتطوير المجتمع، وما يترتب على ذلك من تعريفه بالأدوار والمهام التى يجب القيام بها من أجل تحقيق ذلك.
- تحسين نوعية الكفاية المرتبطة بالمدخلات والمخرجات Input, Output Quality ذات العلاقة بالنظام التعليمى.
- تطوير مفهوم الذات Self - Concept لدى المعلمين من خلال تحقيق بعض متطلبات مهنتهم بنجاح وتحقيق الرضا الوظيفى لهم.

ولذا نظرًا لأهمية دور المعلم فى عملية التربية بوجه عام وعمليتى التعليم والتعلم بوجه خاص فقد سارع التربويون والعديد من المعاهد والجامعات والمؤسسات التربوية بتصميم وتنظيم البرامج التدريبية المرتبطة بعمليتى إعداده وتطويره مهنيًا لتدريبه على كيفية القيام بمهامه ومسئولياته التعليمية والتربوية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وذلك وفقًا لاتجاهات وأساليب عصرية متطوّرة فى إعداده وتدريبه أثناء الخدمة.

الاهتمام العربى والدولى بتدريب المعلمين أثناء الخدمة

نظراً لأهمية التدريب أثناء الخدمة للمعلمين، فقد حظى موضوع تكوين وتدريب العاملين فى مجال التربية والتعليم باهتمام متزايد من قبل المسئولين عن تخطيطه وإدارته على المستويين العربى والدولى. ولقد تزايد هذا الاهتمام لمقابلة

التوسع الكمى فى التعليم ومواجهة تطوّر نظمه ومحتوياته والتكيف مع التغير الذى يطرأ على كل من الأدوار والوظائف والمهام والمسئوليات التى يؤديها المعلمين، وذلك بغرض مسايرة التطوّر الذى يلحق بالنظم التعليمية والفكر التربوى والممارسات التربوية المعاصرة.

وانطلاقًا من أن التدريب أثناء الخدمة يستهدف تحقيق النمو الذاتى المستمر للقائمين بعملية التعليم فى كافة المستويات لرفع مستوى الأداء العلمى والمهنى والثقافى للمعلمين، فقد أولت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم اهتمامها بذلك وعقدت مؤتمرًا لبحث إعداد وتدريب المعلم العربى، وذلك فى الفترة من ٨-١٧ يناير ١٩٧٢ بالقاهرة، **وقد انبثق عن هذا المؤتمر أهم التوصيات التالية:**

أولاً: فيما يرتبط بالمبادىء والأسس التى تقوم عليها سياسات تدريب المعلم، فقد أوصى المؤتمر بما يلى:

- أن يكون تدريب المعلم بعد تخرجه تدريبًا مستمرًا متصلاً متكاملاً بما يحقق الارتفاع المستمر بمستوى أداء المعلم والارتفاع بمهنة التعليم.
- أن يتيح التدريب المجال أمام المعلمين لتحقيق مستويات علمية أرقى مما هم عليها.
- أن يتناول التدريب الكفاية للجوانب العلمية التطبيقية التى تمس العملية التربوية وطرق تحسين الأداء وبما يواجه الاحتياجات الحقيقية للمدربين لتمكينهم من الارتفاع بمستوى أدائهم فى العمل.
- أن يساير التدريب أحدث التطورات التى طرأت على محتوى المواد العلمية والاتجاهات فى مجالات التربية والعلوم السلوكية، وكذلك لمسايرة الطرق المتجددة فى مجال التدريس.
- أن يتم تخطيط محتوى البرنامج التدريبى فى ضوء تحديد مستويات الكفاية المطلوبة لكل مستوى من المستويات التعليمية والوظيفية.

- أن تتنوّع أساليب التدريس لتشمل الورش الدراسية والتدريبات العملية فى المختبرات العلمية والمعامل وكذلك لتشمل المناقشات.

ثانياً: فيما يختص بأهداف التدريب، فإن المؤتمر قد أوصى بأهمية تنويع البرامج التدريبية، وبحيث تشمل أنواع البرامج التالية:

- **برامج التأهيل التربوى** : لاستكمال إعداد المعلمين غير المؤهلين من الناحية التربوية.

- **برامج التجديد**: لتزويد المعلمين بما هو مستحدث فى مجال تخصصهم من تطوّر واتجاهات حديثة.

- **برامج تدريب لمن يتم تعيينهم فى وظائف جديدة ولمن يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى** : وذلك لتزويدهم بالمهارات والخبرات التى يحتاجون إليها فى أعمالهم الجديدة.

- **برامج إعداد القيادات التدريبية**: وهى تلك البرامج التى تستهدف توفير القادة والعاملين فى مجال التوجيه والمتخصصين فى حقل التدريب.

وفى حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة التى نظمتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالمنامة بدولة البحرين فى الفترة ٢٣ - ٢٩ نوفمبر ١٩٧٥، فقد أوصت الحلقة بما يلى:

- إنشاء مركز عربى لتدريب وإعداد القيادات التربوية ليتولى القيام بالوظائف التالية:

١ - التنسيق بين أجهزة التدريب فى الوطن العربى وذلك من خلال ما يلى:

أ - تبادل المعلومات والوثائق المرتبطة بالتدريب ونشرها فى الدول الأعضاء فى هذا المركز.

ب - تبادل الخبراء بين الدول العربية فى مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

جـ - التنسيق بين المنظمات العربية والدولية المهتمة بموضوع تدريب المعلمين أثناء الخدمة وبين الدول العربية لضمان فعالية الاستفادة من تلك المنظمات الدولية.

٢ - تصميم وإعداد مواد التدريب وبرامجه وتعميمها على الدول العربية لتلبية احتياجاتها من تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

٣ - عقد برامج تدريبية للعاملين فى أجهزة التدريب بالوطن العربى لدعم كفاية هذه الأجهزة وإعداد قيادات تدريبية على مستوى عال من الكفاءة الفنية المتخصصة.

٤ - إجراء البحوث والدراسات المرتبطة بواقع المناهج والتدريب فى أثناء الخدمة وذلك على مستوى الوطن العربى لتحسين وتطوير العملية التدريبية.

كما أشار التربويون الذين اجتمعوا فى القاهرة (١٩٧٧م) لدراسة جدوى وإمكانية تطوير برامج وأساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالدول العربية إلى ضرورة توجيه برامج تدريب المعلمين لتحقيق الكفايات المهنية الأساسية التى تسهم فى أداء المعلم لأدواره المختلفة. وأكد كذلك المؤتمر الذى نظمته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والذى عقد فى سلطنة عمان فى عام (١٩٧٩م) على ضرورة اهتمام المسئولين عن التربية والتعليم فى العالم العربى والمسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة بالكفايات المهنية للمعلم العربى.

وفى الندوة العلمية التى نظمها مكتب التربية العربى لدول الخليج بالاشتراك مع مكتب اليونسكو الإقليمى للتربية - برنامج التجديد التربوى من أجل التنمية- والتى عقدت بالكويت فى الفترة من ١٠ - ١٤ يوليو ١٩٨١، وذلك لبحث موضوع اختيار وتأهيل الكوادر القيادية فى الإدارة التربوية بدول الخليج العربى فى إطار تطوير التعليم العربى وتجديده، انبثق عنها العديد من التوصيات الهامة التى تناولت المجالات التالية:

- الملامح الأساسية للتنمية الإدارية الكاملة .
- الإجراءات التنفيذية لتطوير الإدارة التربوية .
- ملامح تصوّر لاختيار القيادات التربوية وإعدادها وتدريبها فى الوطن العربى تناولت مجالات اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين أثناء الخدمة .

هذا وقد أكدت توصيات الندوة المرتبطة بمجال تدريب القادة التربويين فى أثناء الخدمة على ما يلى :

- اعتماد التدريب المستمر للقيادات التربوية - فى مختلف مواقع العمل - أساسًا لتطوير الكفايات القيادية مع تنمية الشعور لدى القادة بأهمية التنمية الذاتية والتعلم المستمر .
- أن يراعى فى تدريب القادة الإداريين تنويع المناشط والبرامج التدريبية وفقًا لمواقع عمل هؤلاء القادة .
- الاستفادة من التكنولوچيا فى برامج تدريب القيادة التربوية .
- تمكين القادة التربويين فى مختلف مواقع العمل من المشاركة الفعلية فى تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها .
- بناء برامج التدريب على المهارات الأساسية اللازمة للتنمية الذاتية .
- اعتماد أساليب متطوّرة ومتنوعة لتقويم برامج التدريب بأشكالها المختلفة للاستفادة منها فى تطوير برامج التدريب المستقبلية .

وكذلك أشارت استراتيچية التربية فى البلاد العربية إلى أن تطوير الأنظمة التربوية يتطلب مراعاة استثمار الموارد المالية ، إلا أن ذلك لا يتحقق بالاتجاه نحو زيادة عدد المعلمين من حيث الكم ، بل يتحقق من خلال إحداث تغييرات جوهرية فى مهامهم وكيفية أدائها ، مما يفرض أساليب جديدة فى الإعداد والتدريب فى أثناء الخدمة .

وفى ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربى التى عقدت فى الدوحة فى الفترة من ٧-٩ يناير ١٩٨٤ أشارت ورقة العمل المقدمة من مكتب التربية العربى لدول الخليج عن «دراسة لواقع إعداد المعلم بدول الخليج العربى» إلى أهم النتائج التالية:

١ - أهم أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى دول الإمارات والبحرين والكويت والسعودية والعراق وعمان وقطر هى:

- معاونة المعلمين على اكتساب معارف جديدة ومهارات مهنية تساعدهم على أداء عملهم بطريقة أفضل.
- تمكين المعلمين من مسايرة التطورات العلمية والتقنية والإفادة منها فى أعمالهم الوظيفية.
- مساعدة المعلمين على اكتشاف مواهبهم وإمكاناتهم وقدراتهم الذاتية.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين.
- تغير الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين نحو مهنتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية نحوها.
- تدريب المعلمين على أساليب التعلم الذاتى.
- إشاعة روح التعاون بين المتدربين من خلال التدريب فى أعمال جماعية.

٢ - أهم الأسس التى يتم فى ضوئها بناء برامج التدريب فى دول الخليج العربى هى:

- المستجدات فى حقل المعارف والعلوم التربوية والتعليمية.
- التقارير التى يتم رفعها من قبل المشرفين (الموجهين) التربويين.

- التغيرات التى تطرأ على المناهج الدراسية .
- استكمال الخبرات والمهارات التى تلقاها المعلمون فى مؤسسات إعدادهم .
- التحليل الميدانى لاحتياجات المعلمين حسب فئاتهم وتحديد ما تحتاجه كل فئة منهم .

٣ - **تخصص برامج التدريب للمعلمين أثناء الخدمة للفئات الأربع التالية** : المعلمون الجدد فى مهنة التعليم، المعلمون غير المؤهلين تربوياً، المعلمون غير المؤهلين علمياً، المعلمون غير المؤهلين علمياً وتربوياً .

٤ - **ترتيب البرامج التدريبية حسب شيوع استخدامها كانت على النحو التالى** :

- برامج تجديد وتحديث معلومات المعلمين .
- برامج استخدام تقنيات التدريس .
- برامج تأهيلية فى طرق التدريس .
- برامج فى إعداد القيادات التربوية .
- برامج التأهيل لغير المؤهلين مهنياً .
- برامج فى الإدارة المدرسية .
- برامج ترتبط بصنع بعض الوسائل التعليمية واستخدامها .
- برامج استكمال تأهيل بعض المعلمين .
- برامج فى أساليب التعلم الذاتى والنمو المهنى للمعلمين .

٥ - **أهم أساليب التدريب النظرية حسب شيوع استخدامها هى** : المناقشة، المطبوعات، المحاضرة، الاجتماعات واللجان، البحوث والقراءات، الندوات، الأفلام التعليمية .

٦ - **أهم أساليب التدريب العملية حسب شيوع استخدامها هى :** الدروس التطبيقية النموذجية، المشاغل التربوية (الورش)، الزيارات والرحلات، دراسة الحالات وتحليل المشكلات .

٧ - **أهم العوامل المؤثرة فى اختيار الأسلوب التدريبى هى :**

- ملاءمة الأسلوب التدريبى .
- توافر الإمكانات الفنية والبشرية المتاحة .
- عامل الزمن المخصص والوقت المناسب .
- توافر الإمكانات المادية .
- الملاءمة مع إعداد المتدربين .

٨ - **أهم الأساليب المتبعة فى تقويم المتدربين هى :**

- الممارسة التطبيقية أثناء التدريب .
- تقويم التحصيل الدراسى .
- كتابة البحوث والتقارير .
- المشاركة فى أوجه نشاط البرامج .
- الملاحظة الميدانية .
- المشروع التطبيقى .

٩ - **أهم المشكلات التى تواجه أجهزة التدريب فى دول الخليج العربى هى :**

- عدم كفاية القيادات الفنية فى الإدارات العامة لتدريب المعلمين .
- النقص فى كفاءة الموظفين الفنيين فى التدريب فيما يرتبط بتخطيط وبرمجة وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية للمعلمين .
- النقص فى المدربين وفى الخبرات المتوفرة فى المتوفر منهم .

- ندرة الكفاءات الوطنية المتخصصة فى مجال تدريب المعلمين .
- خبرات القيادات المتخصصة فى التدريب قديمة فى أساليبها وطرقها .
- نقص الأبنية الصالحة لتنفيذ برامج التدريب .
- عدم وجود مراكز تدريبية فى بعض المناطق التعليمية .
- عدم توافر الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة التى تحتاجها البرامج التدريبية .
- قلة الإمكانات المالية المرصودة للتدريب فى بعض دول الخليج العربى .

وفى تقرير لجنة «الاتجاهات الحديثة فى إعداد المعلم» المنبثقة من تلك الندوة - إعداد المعلم بدول الخليج العربى ، تم التأكيد على أهم ما يلى :

- الاهتمام بالنوعية فى الإعداد والتدريب للمعلمين بوضع الضوابط فى شأن ما يدرس ومن يدرّسه وعلى أى مستوى .
- أهمية استمرار التدريب للمعلمين العاملين فى الخدمة باعتبار أن كل يوم يأتى بجديد سواء لمحتوى المقررات التى تدرس أو لطرائق التدريس .
- للمعلم دور متغير ومهام جديدة باعتباره يعمل فى وسط متغير بمتطلبات متغيرة وفى عالم متغير ويتعامل مع ناشئة يتغيرون .
- دور المعلمين كمجددين ومبتكرين فى مجالات طرائق التدريس وتطوير المناهج وأهمية منحهم الحرية فى التجريب والإسهام فى عمليات تطوير المناهج على أساس من المعرفة التى يلزم أن يكتسبوها لدى إعدادهم وإعادة تدريبهم لما بين الحرية والمعرفة من ارتباط .
- أهمية دور التقويم الداخلى والتقويم الخارجى لما يجرى فى مجال إعداد وتدريب المعلمين .
- اشتراك وإسهام منظمات المعلمين والجهات المنتفعة من المعلمين فى تحديد ما يلزم أن يدرَّس أو ما يلزم برامج تدريبهم أثناء الخدمة .

- أهمية إعداد وتدريب مدرس المعاقين.

كما جاء فى تقرير لجنة «التطوير المهنى لإعداد المعلم العربى» إشارة إلى أهم ما يلى:

- ضرورة إدخال وسائل التحديث والابتكار فى إعداد المعلم مع الأخذ فى الاعتبار التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى تؤثر فى برامج إعداد وتدريب المعلم القادر على التجاوب والاستجابة لمتطلبات المجتمع.
- ضرورة أن يقوم التجديد والتحديث فى برامج إعداد وتدريب المعلمين على أساس من التجريب العلمى فى نطاق محدود، وذلك للتحقق من مدى ملاءمته وكفاءته فى تطوير برامج إعداد المعلمين، مع الاهتمام بتقويم هذه البرامج الحديثة تقويماً مستمراً.
- بناء جسور بين كليات التربية ومعاهد ومراكز البحوث التربوية ووزارات التربية والتعليم لضمان تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات إعداد المعلمين ومتابعة نموهم قبل وأثناء الخدمة.
- أهمية قيام وزارات التربية والتعليم بالتعاون مع كليات التربية ودور المعلمين بإعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب أثناء الخدمة وتوفير التسهيلات والإمكانات التى تكفل فعاليتها وإيجابياتها فى تحقيق أهداف التطوير المهنى المستمر للمعلم.
- ضرورة إتاحة الفرصة للمعلمين غير المؤهلين تربوياً لكى يلتحقوا ببرامج تربوية تؤهلهم للعمل بمهنة التعليم وترفع من مستوى أدائهم وكفاءتهم التدريسية مما يسهم فى تحسين عمليات التعليم والتعلم.
- التأكيد على أهمية البحث العلمى والدراسات فى مجالات التطوير المهنى للمعلم مع الاهتمام بالبحوث الميدانية المرتبطة بتطوير عمليات إعداد المعلم وتدريبه.

وفى مؤتمر التعليم الجامعى بين الحاضر والمستقبل الذى عقدته جامعة القاهرة فى الفترة من ١٨-٢١ يونيو ١٩٨٩، تم التوصية بعقد دورات تدريبية فى شكل حلقات دراسية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لاكتساب مهارات وطرائق واستراتيجيات التدريس المرتبطة بالتكنولوجيا والتعرف على استراتيجيات وأساليب التعلم الذاتى وغيرها.

وفى مؤتمر* تطوير مناهج التعليم الابتدائى الذى نظمته الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بالقاهرة فى الفترة من ١٨-٢٠ فبراير ١٩٩٣، أقر العديد من التوصيات المرتبطة بتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته وتطوير العاملين فى التعليم الابتدائى، ومن أهمها:

- التفكير فى تطوير نظام إعداد المعلم بحيث لا يتم تعيينه بصورة دائمة إلا بعد مرور فترة امتياز كما هو الحال فى إعداد الأطباء وفى كثير من الدول المتقدمة فى إعداد المعلمين، وذلك حرصاً على تدريبه لمدة عام على الأقل على مهارات التدريس.
- إلحاق مدارس تجريبية نموذجية بمعاهد وكليات التربية ليقوم فيها أعضاء هيئة التدريس بتطوير استراتيجيات التدريس والكتب الدراسية والمواد التعليمية وتدريب الطلاب المعلمين بها.
- توفير برامج التعليم المفتوح والتعليم من بُعد فى معاهد وكليات التربية بالتعاون مع وزارة التربية وجهاز التليفزيون لتدريب معلمى التعليم الابتدائى القائمين بالعمل لرفع مستوى أدائهم، وإكسابهم الجديد فى العلوم التربوية واستراتيجيات التدريس، وأساليب التقويم.
- تشجيع نظام البعثات الخارجية والداخلية للمعلمين المتميزين للاطلاع على النظم المتبعة فى التعليم الابتدائى فى الدول المتقدمة، وما تشتمل عليه من استرايتيجيات تدريس جديدة وتكنولوجيا تعليمية وأساليب تقويم.

* تحت رئاسة السيدة سوزان مبارك ورئيس الجمعية المصرية للتنمية والطفولة.

- الدعوة إلى عقد مؤتمر لتطوير برامج إعداد المعلم بمعاهد وكليات التربية على مختلف أنواعها يشترك فيه أعضاء هيئة التدريس بها وأساتذة من الجامعات المتخصصين فى المواد الدراسية المختلفة، وذلك بالإضافة إلى المسئولين فى كل من وزارتى التربية، التعليم العالى، المجلس الأعلى للجامعات.

كما عُقد فى رحاب جامعة أم القرى بمكة المكرمة خلال الفترة من ٢١ - ٢٣ شوال ١٤١٣هـ (١٣ - ١٥ أبريل ١٩٩٣م) المؤتمر الثانى لإعداد معلم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ولقد تضمنت توصيات المؤتمر الإعداد النوعى للمعلم قبل الخدمة والتدريب أثناء الخدمة، وقد جاء فى التوصيات المرتبطة بإعداد المعلم من خلال التدريب أثناء الخدمة، أهم ما يلى:

- أن تهدف برامج التدريب أثناء الخدمة إلى رفع كفاية المعلم فى جميع مراحل التعليم وصقل جوانبه المعرفية والسلوكية والمهنية وفق خطة شاملة لتحقيق ذلك.
- تحديد الاحتياجات فى ضوء نتائج تقويم الدورات التدريبية السابقة وكذلك تحديد مدى حاجة المعلم لتلك الكفايات التدريبية.
- أن تُعنى برامج التدريب بالجوانب التطبيقية بالإضافة إلى المستجدات التربوية.
- عقد اللقاءات الدورية بين أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات إعداد المعلم والمختصين فى القطاعات التعليمية الأخرى لتبادل الخبرات وبحث وسائل رفع مستوى أداء المعلم.
- التأكيد على ضرورة إقامة مراكز لتدريب المعلم أثناء الخدمة.
- إعادة الحوافز المادية الخاصة بالدورات التدريبية للمعلم.

وفى المؤتمر القومى لتطوير التعليم الإعدادى برئاسة السيدة سوزان مبارك الذى عقد فى الفترة من ١٤-١٥ نوفمبر ١٩٩٤ أقر المؤتمرون الدعوة إلى عقد مؤتمر قومى لتطوير إعداد المعلم وتدريبه، إذ يعتبر المعلم أساس التطوير ونجاحه.

كما نظمت جمهورية مصر العربية العديد من مؤتمرات تطوير التعليم المصرى فى العديد من الدول، حيث اجتمع المستشارون الثقافيون المصريون العاملين فى تلك الدول مع الدارسين المصريين وأعضاء الجالية المصرية بغرض مناقشة كتاب* «مبارك والتعليم... نظرة إلى المستقبل» (١٩٩٣) ولقد أشارت التوصيات بأهمية رفع مستوى المعلم مهنيًا عن طريق الدورات التدريبية والتدريب على الأجهزة العلمية مع تشجيع نظام البعثات التدريبية الداخلية والخارجية للمتميزين والاستعانة بالخبرات الأجنبية فى التدريب والإعداد للكوادر المختلفة.

كما أكدت التوصيات على أهمية رفع الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة وذلك عن طريق الدورات التدريبية والتدريب على أحدث الأجهزة العلمية والاطلاع على نظم التدريس فى العالم.

وكذلك لم تغفل التوصيات التأكيد على ضرورة إنشاء مكتبة مركزية تضم كافة الأبحاث والدراسات العلمية على نمط مكتبة البيت الأبيض بالولايات المتحدة الأمريكية والمكتبة الحكومية بروسيا.

وفيما يلى أهم التوصيات المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة التى صدرت عن مؤتمرات تطوير التعليم المصرى التى عقدت بدول العالم وفقًا لما صدر عن كل مؤتمر.

فى مؤتمر تطوير التعليم المصرى الذى عقد فى باريس بفرنسا، استقر الرأى عبر العديد من المناقشات على إقرار (١١) توصية، كان من أهمها:

- ضرورة الحرص على استمرار زيارة الأساتذة للجامعات الأجنبية لتحديث معلوماتهم والاطلاع على كل ما هو جديد فى هذا المجال.
- العناية بالمكتبات الجامعية والمجلات العلمية الدولية.

* انعكاساً لفكر الرئيس محمد حسنى مبارك فى التعليم ونظرة إلى المستقبل.

كما أكد مؤتمر التعليم الذى عقد فى براغ بتشيكوسلوفاكيا على ما يلى:

- العمل على رفع كفاءة معلمى التعليم الأساسى وضرورة حصولهم على مؤهل تربوى عالٍ.
- أن يقتصر دور كليات التربية على التأهيل التربوى لخريجى الكليات المختلفة لمدة عام أو عامين وذلك بغرض رفع المستوى العلمى للمدرسين.
- إتاحة الفرصة لخريجى التعليم الفنى لمواصلة دراستهم بالتعليم العالى.
- الاهتمام بمراكز وشبكات المعلومات وربطها بشبكات المعلومات الدولية.
- تشجيع الحاصلين على الدكتوراه من الوطن ومنحهم مهمة علمية لمدة عام للخارج للاحتكاك العلمى بالمعامل الأجنبية المتقدمة.

وفى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى بون بألمانيا تم التأكيد على التوصيات التالية:

- أهمية تدريب المعلمين على استخدام الطرق الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية سواء فى فترة الإعداد قبل الالتحاق بالمهنة أو أثناء الخدمة.
- تطوير معايير ترقية المعلمين بطريقة إيجابية ليكون أساسها الكفاءة قبل الأقدمية.
- حث الشركات والمؤسسات والقوات المسلحة والشرطة على إقامة دورات لمحو الأمية وربط شهادة الخبرة أو إنهاء الخدمة بشهادة محو الأمية.
- توفير المراجع والأجهزة والمجلات العلمية فى مكتبة ومعامل الكليات ومكتبة الجامعة.
- وضع أسس جديدة لاختيار الأستاذ الجامعى ونظام الترقية فى الجامعة بحيث يدخل ضمن لجان الترقية عنصر المحكم الأجنبى أسوة بما هو متبع فى ألمانيا.

- إتاحة الفرصة للسفر والاحتكاك العلمى بأساتذة الجامعات الأجنبية .
- تطوير البحث العلمى فى الجامعات من خلال إنشاء المعامل المركزية فى الكليات العملية ومراكز الدراسات فى الكليات النظرية .

كما تم إقرار أهم التوصيات التالية المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة فى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى صوفيا ببلغاريا، وهى :

- تدريب المعلم على استخدام الطرق الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية وإعطائه دورات تدريبية جادة وبطريقة منتظمة لرفع مستواه العلمى .
- توفير المراجع والمجلات العلمية فى مكتبة الكليات أو فى المكتبات المركزية للجامعات ، وكذلك توفير الأجهزة العلمية التى تحتاج إليها المعامل .
- الاهتمام والإكثار من بنوك المعلومات Information Bank .
- الاهتمام بترجمة الكتب العلمية العالمية وإنشاء هيئة قومية للترجمة .
- تدعيم ميزانية البحوث العلمية داخل الجامعة .

وفى مؤتمر تطوير التعليم المصرى الذى عقد فى فينا بالنمسا ، تم التأكيد على أهم التوصيات التالية :

- الاهتمام بالترجمة للمصادر العلمية المختلفة .
- الاهتمام بالإعداد التربوى والعلمى للمعلم .
- إعادة تدريب المعلمين للارتفاع بمستواهم .
- الاهتمام بالإدارة وإعداد قيادات إدارية على أسلوب علمى ، وذلك لأن لسوء الإدارة أثر سيىء على العملية التعليمية .
- الاهتمام بالمكتبات وزيادة عددها ، والاشتراك فى جميع الدوريات العلمية الحديثة وتزويد المكتبة بالمراجع والكتب التعليمية .
- الاهتمام بالمراكز البحثية والمعامل المركزية بالجامعة .

- الإكثار من مراكز بنوك المعلومات .
- ضرورة تسهيل التسجيل بالجامعات لمن أنهى دراسة جامعية أخرى فى أى سن، أو حاصل على دبلوم متوسط ، وذلك من قبل الجامعات المفتوحة .
- الاهتمام بالمنح المقدمة من الخارج والمنح الشخصية .
- فتح الباب أمام الهيئات والشركات المصرية المختلفة لتقديم المنح داخل الوطن وكذا الانفاق على بعثات خارجية تقوم بتنفيذ خطة بحثية معينة .
- الاهتمام وتدعيم «مدينة مبارك للبحث العلمى» لتكون مركزاً لبث العلم والتقدم العلمى بمصر .
- توفير الأجهزة العلمية اللازمة للبحث العلمى بالدولة .
- تبادل الخبرات وإرسال الخبرات المصرية للخارج فى فترات قصيرة للتبادل التقنى والعلمى .
- وضع اتفاقيات وبروتوكولات علمية توضح الاعتراف المتبادل للشهادات المصرية والشهادات المناظرة لها فى الخارج وكيفية معادلتها .

وفى المؤتمر الذى عقد فى لندن بإنجلترا لتطوير التعليم فى مصر صدرت أهم التوصيات التالية :

- ضرورة إعادة النظر فى هيكل المرتبات والأجور فى المدارس والجامعات لتشجيع الأساتذة والمدرسين على التفرغ الكامل للبحث العلمى وتطوير طرق التدريس والمشاركة الإيجابية فى اللجان العلمية التى تهدف إلى تحقيق ديناميكية تطوير التعليم .
- الاهتمام بعمليات الترجمة فى مختلف التخصصات لملاحقة التطورات الحديثة وذلك عن طريق :

أ - إنشاء مؤسسة قومية معنية بالترجمة .

ب - تكليف المبعوثين المصريين - بعد العودة - بترجمة كتاب علمى على الأقل فى مجال التخصص، وذلك باللغات التى درسوا بها فى بعثاتهم.

جـ - النظر فى إمكانية اعتبار ترجمة الأوراق العلمية والكتب الجادة والبحوث ذات القيمة، ضمن مستلزمات الترقى بين أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات المصرية.

- وضع نظم تكفل الاعتراف بالخبرة العملية فى المصانع ومواقع الإنتاج المختلفة ومعادلة ذلك أكاديميًا سواء بالنسبة للمدارس الفنية أو عند الالتحاق بالجامعات والدراسات العليا.

- العمل على تدعيم مراكز المعلومات القائمة وتوسيع نطاق خدماتها بما يسمح للباحثين فى المراكز العلمية والجامعات بالحصول على أحدث المعلومات المناسبة لتخصصاتهم سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى.

- تعظيم الاستفادة من الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث فى أعمال الاستشارات، وكذا تحميلها مسئولية الإشراف على البرامج الخاصة برفع الكفاءة وإعادة التهيئة فى قطاعى العمل العام والحكومى.

- يؤيد المؤتمر ما جاء بكتاب «**مبارك والتعليم.. نظرة إلى المستقبل**» بشأن زيادة الاهتمام بالتدريب فى معاهد ومراكز التكنولوچيا المتطوّرة وتحريرها من قيود الروتين الحكومى مع التوسع مستقبلاً فى التجارب التى يثبت نجاحها فى هذا السبيل.

وفى المؤتمر الذى عقد فى مدريد بأسبانيا لتطوير التعليم فى مصر تم التأكيد على التوصيات التالية المرتبطة بالتدريب أثناء الخدمة، وهى:

- التأكيد على أن إصلاح حال المعلم فكريًا وماديًا هو أساس عملية التعليم والتطوير.

- إعطاء المعلمين الذين هم فى الخدمة دراسات تكميلية تتضمن العلوم الحديثة وذلك كعلوم الاتصالات.
- إنشاء مراكز بحثية من خلال إشراف الجامعات ولكن بتمويل مادى من الشركات والهيئات الاقتصادية الكبرى بحيث تعنى هذه المراكز بدراسة المشكلات التقنية للمصانع وأدوات الاستثمار فى مصر، وذلك نظراً لزيادة تكلفة البحث العلمى اليوم وبما لم يعد فى استطاعة الحكومات وحدها تمويلها.
- التوسع فى التخصصات العلمية بنظام المقررات والساعات الدراسية دون التقيد بنظام الشهادات التقليدية.
- الاهتمام بالمكتبات العلمية بحيث توفر للمعلم فى مصر ما أمكن من الدوريات والمجلات العلمية وقت صدورها أولاً بأول فى بلادها.
- وضع المعلم المناسب فى المكان المناسب وفقًا لإعداده المهنى وتخصصه.

كما صدر عن مؤتمر تطوير التعليم المصرى الذى عقد فى موسكو بروسيا أهم التوصيات التالية:

- ينبغى تدريب المعلمين على استخدام الوسائل الحديثة ووسائل الإيضاح التعليمية الحديثة.
- تطوير ضوابط ترقية المعلمين بطرق إيجابية عادلة أساسها الكفاءة قبل الأقدمية.
- ضرورة مساهمة رجال الأعمال والبنوك والصناعة فى دعم التعليم الفنى بالأجهزة والمعدات اللازمة.
- إتاحة الفرص للمتفوقين فى التعليم الفنى للالتحاق بالتعليم العالى.
- ضرورة الاهتمام بالمكتبات وتوفير المراجع العلمية الحديثة.

- إتاحة الفرصة لأساتذة الجامعات ضمانًا لاحتكاكهم بالجامعات الخارجية.
- تدعيم العلاقة بين الجامعات والشركات والبنوك فى خدمة البحث العلمى.
- الاهتمام بدور الترجمة كأحد أهم مصادر نقل العلوم من الدول المتقدمة، ولحصر الطاقات لدى أفراد المجتمع نحو مزيد من الابتكار.
- وضع برنامج قومى للاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التى تساهم فى حل قضايا المجتمع كوسيلة لربط مراكز البحث العلمى بالمؤسسات والمشروعات الأخرى والاتفاق على صيغة مناسبة لمساهمة الأخيرة فى تمويل عمليات البحث العلمى.
- الاهتمام بالدور الذى يمكن أن تلعبه المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة ودعمها من قبل الدولة وعلى الأخص من قبل المؤسسات الإعلامية.
- إنشاء مكتبة مركزية تضم كافة الأبحاث والدراسات العلمية على نمط مكتبة البيت الأبيض فى أمريكا والمكتبة الحكومية فى روسيا.

وفى وارسو قام المكتب الثقافى والتعليمى بعقد مؤتمر للمبعوثين المصريين ببولندا وذلك لبحث تطوير التعليم فى مصر، ولقد أقر المؤتمر أهم التوصيات التالية:

- يتفق المؤتمر مع رأى وزير التعليم المصرى باعتبار أن «قضية التعليم قضية أمن قومى لمصر» من منطلق أن من لا يملك سلاح العلم المتطوّر والتفوق التكنولوچى من خلال نظام تعليمى كفء سيفقد مصداقيته أمام العالم وسوف لا يلحق بركب التقدم.
- إعادة تدريب المعلمين وتحديث معلوماتهم بشكل دورى ومستمر وتحفيزهم على ذلك فى مجالات تخصصهم. ويرى المؤتمر أن دور الجامعات فى ذلك يُعد دورًا أساسيًا من خلال عقد دورات تدريبية جادة تضمن تكرار التدريب كل ثلاث سنوات.

- إعادة النظر فى كليات التربية بوضعها الحالى والعودة إلى نظام كليات المعلمين ليلتحق بها خريجو كليات العلوم، الهندسة، الزراعة، التجارة، الاقتصاد المنزلى، الفنون، الراغبين فى الانضمام لوظائف التدريس للحصول على دبلوم تربوى لمدة عام أو عامين، كما يجب أن تضطلع بإعادة تدريب المعلمين وتنظيم دورات تحديث معلوماتهم فى كل المجالات بالإضافة إلى متابعة برامج محو الأمية.
- الاهتمام بالمكتبات ودعمها بوسائل حديثة، مع توفير رعاية خاصة لأمناء المكتبات ورصد حوافز لهم وتدريب القدامى منهم.

وفى مؤتمر تطوير التعليم الذى عقد فى واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية تم التوصل إلى العديد من التوصيات التى ترتبط بالعناصر الأربعة للعملية التعليمية: المنهج، الطالب، المعلم، المكان، وترتبط بمجال محو الأمية ومجانية التعليم، وقد أكد المؤتمر على أهم ما يلى:

- الاهتمام بالتعليم المستمر لجميع فئات العاملين بالدولة لاطلاعهم على الحديث فى مجالات تخصصهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.
- عدم تعيين الخريجين من الكليات الأخرى (غير كلية التربية) للعمل بالتدريس إلا بعد تأهيلهم تربويًا، وذلك باجتيازهم سنة تدريبية فى التدريس بنجاح.
- أن يكون لنقابة المعلمين دور مهنى وتربوى وأدبى بحيث لا يقوم المعلم بالتدريس إلا بعد حصوله على شهادة تُفيد بقدرته على التدريس من نقابة المعلمين.
- رفع مستوى المعلم مهنيًا عن طريق الدورات التدريبية الدورية، وتدريبهم على أحدث الأجهزة العلمية والنظم التعليمية، وتشجيع نظام البعثات التدريبية الداخلية والخارجية للمعلمين المتميزين، والاستعانة بخبرات الدول المختلفة فى مجال تدريب المعلمين.

- الاهتمام بإعداد نُظار ومديرى المدارس تربويًا وتعليميًا من خلال إعداد برنامج خاص لتدريبهم.
- رفع الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس بالجامعة عن طريق الدورات التدريبية، والاطلاع على أحدث نظم التدريس فى العالم، والتدريب على أحدث الأجهزة العلمية، وحضور المؤتمرات الدولية.
- تزويد المدارس والمعاهد والجامعات بالمعامل والأجهزة العلمية ومعامل الكمبيوتر واللغات اللازمة لعملية التعليم.
- تنظيم التعاون بين أماكن التعليم المماثلة فى المشاركة فى استخدام المعدات والمعامل والأجهزة غير المتوفرة.

وتُشير المجلة التى تصدر عن مكتب التربية الدولى Bureau International de L'Education (B.I.E) لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة إلى أنه نظرًا لأهمية إعداد وتدريب المعلمين فقد تم عقد العديد من المؤتمرات العلمية لبحث الموضوع، وذلك على المستويين العالمى والإقليمى.

وفيما يلى توضيحاً لأهم المؤتمرات الدولية التى عقدت لمناقشة موضوعات تدريب المعلمين أثناء الخدمة وذلك بغرض تنمية وتطوير المعلمين وتطوير نظم التدريب المستخدمة فى ذلك.

فى المؤتمر الدولى للتربية - الخامس والثلاثون - الذى عقدته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، بعنوان تغير دور المدرس وتأثير ذلك على إعداده للمهنة وتدريبه أثناء الخدمة، أوصى المؤتمرون بما يلى:

- فى ضوء التجديد المستمر والتطوّر فى المعرفة العامة والتربوية، وفى ضوء التغير المستمر فى الأنظمة التعليمية وزيادة الخاصية الإبداعية فى المناشط التربوية، فإنه يجب النظر للإعداد المبدئى فى المهنة على أنه مرحلة رئيسية من مراحل التربية المستمرة للمعلمين.

- يجب أن تكون عمليتى الإعداد والتدريب متكاملتين فى نسق واحد ليتبع كل منهما منهج مفهوم التعليم مدى الحياة.
- أن يسمح التدريب أثناء الخدمة بالحراك المهنى الضرورى من خلال إعداد الأفراد للقيام بوظائف ومسئوليات جديدة.
- ضرورة توعية المعلمين الجدد بالتغيرات التى تطرأ على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتعليمية للحياة والتى بدورها تؤثر على أدوار ووظائف المعلمين، مما يقتضى أهمية تطوير شخصية المعلم أثناء الإعداد وتنمية استعداده وقدرته على المزيد من التدريب والمزيد من التعلم الذاتى.
- يجب أن يرتبط تطوير مناهج إعداد المعلم بتطوير المناهج المدرسية ذاتها.
- يجب أن يتم التعاون فى مجال إعداد وتدريب المعلمين على المستويات الإقليمية والدولية.

وفى المؤتمر التاسع لرابطة إعداد المعلمين فى أوربا الذى عقد فى عام (١٩٨٤م) والذى تناول مناقشة موضوع «إعداد المعلمين والمدرسة المتغيرة»، أكد المؤتمرون على أن تدريب المعلمين أثناء الخدمة يُعد الطريق الأوحد لإعداد المعلمين لمواجهة واقع جديد، وذلك لأن عملية إعدادهم المهنى قبل الخدمة لا تستطيع مواكبة مستجدات التقدم العلمى والمتغيرات المستقبلية.

كما عقد المجلس الأوربى فى يناير (١٩٨٦م) فى مدينة استراسبورج Strasburg بألمانيا مؤتمرًا دوليًا تناول بالدراسة موضوع «تحديات جديدة تواجه المعلمين وإعدادهم المهنى» وذلك بغرض مواجهة هذه التحديات من خلال أفضل النظم لتدريب المعلمين أثناء الخدمة.

وفى دراسة مقارنة Comparative Study عن التدريب أثناء الخدمة للمعلمين فى الدول الأوربية، أشار التقرير الصادر عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) والذى كان موضوعه «تدريب العاملين فى التربية أثناء الخدمة من منظور مقارن»، إلى أهم النقاط التالية:

- ضرورة التأكيد على أهمية الدراسات المقارنة فى مجال تدريب العاملين فى الحقل التربوى أثناء الخدمة.
- التأكيد على ضرورة اهتمام كل من واضعى السياسة التربوية والمعلمين بموضوع التدريب أثناء الخدمة، وأن يحظى بالاهتمام الدولى والعالمى.
- ضرورة الاهتمام بعرض الدول لتجاربها فى مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة (عرض مقارن).

وفى مؤتمر وزراء التربية الأوربيين الذى عقد فى مايو (١٩٨٧م) فى مدينة هلسنكى Helsenki لبحث موضوع «تحديات جديدة تواجه إعداد المعلمين» تم مناقشة أهم ما يلى: أهداف التربية، دور المعلم فى العملية التربوية، التدريب أثناء الخدمة، الموضوعات التى يجب أن يتضمنها الإعداد المهنى للمعلم، التقنيات التربوية الجديدة، الإرشاد والتوجيه التربوى.

وفى المؤتمر الدولى للتربية «التربية من أجل السلام والتفاهم الدولى» الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٣-٨ أكتوبر ١٩٩٤ ونظمته المنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) وشارك فيه (٨٠٣) مشاركاً من بينهم (٦٨) وزيراً، (٢٢) نائباً للوزير، يمثلون (١٢٩) دولة من الدول الأعضاء فى اليونسكو، (٣) دول غير أعضاء، (١٢) منظمة من منظمات الأمم المتحدة، (٩) منظمات حكومية، (٢٨) منظمة غير حكومية، أكد المؤتمرون فى التقرير النهائى للمؤتمر على أهم ما يلى:

- ضرورة الاهتمام بإعداد المعلم وتدريبه وتوفير التعليم المستمر له أثناء عمله رفعاً لمستوى مهاراته وتمكيناً له من القيام بدور إيجابى فى تحقيق أهداف التربية من أجل السلام والديمقراطية وحقوق الإنسان.
- التأكيد على أهمية تدريب المعلم وأساتذة التربية الذين يقومون بإعداد المعلم وتدريبه.

- على جميع الدول الأعضاء ومنظمات الأمم المتحدة وبخاصة اليونسكو ومؤسسات التمويل الدولية والمنظمات العالمية الحكومية وغير الحكومية والدول الغنية أن تتعاون جميعاً فى تطوير إعداد المعلم وتدريبه أثناء العمل تدريباً مستمراً يكفل له المزيد من الفاعلية فى أداء العملية التعليمية، وتحقيق النجاح والتأثير فى شخصيات الطلاب بما يمكنه من تكوين مواطنين أحرار ومقتنعين بقيم السلام والديمقراطية وحريصين على السلوك فى إطار الحرص على توفير الحريات لجميع الأفراد، واحترام الغير.
- ينبغى أن تعتمد أوجه نشاط التدريب قبل الخدمة وأثنائها ومناشط التدريب التجديدى أن تعتمد وتطبق منهجيات التدريب فى الموقع مع رصد التجارب وتقويم نتائجها.

وبذلك يتضح الاهتمام العربى والدولى بتدريب المعلم أثناء الخدمة حتى يكون قادرًا على مسايرة التطوّر الذى يلحق بالنظم التعليمية والفكر التربوى والممارسات التربوية المعاصرة، لما لذلك من مردود تربوى واجتماعى واقتصادى على المتعلمين بوجه خاص وعلى المجتمع بوجه عام.

وحتى يتحقق النجاح لعمليات النمو المهنى والتدريب أثناء الخدمة للمعلمين والتربويين، فإنه يجب الاستمرار فى تدعيم إقامة المؤتمرات العلمية التى تدعم القضايا المرتبطة بهذا الموضوع وذلك على المستويات القومية والعربية والدولية والعالمية، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات العلمية فى تطوير برامج تدريب المعلمين والتربويين أثناء الخدمة.

فى دراسة أجراها محمد عزت عبد الموجود (١٩٧٥م) عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، قام من خلالها بتحديد الوظائف الرئيسية التالية للتدريب أثناء الخدمة، وهى:

- معالجة أوجه القصور فى برامج إعداد المعلمين قبل التحاقهم بالخدمة مما يتطلب إعادة تربية المعلم Re-Education of Teachers من خلال التدريب أثناء الخدمة.

- اطلاع العاملين فى النظم التعليمية على ما هو مستحدث فى مجال عملهم، مما يؤكد على الوظيفة التجديدية للتدريب وعلى الطبيعة الاستمرارية له.

- رفع الكفاية الإنتاجية للمعلمين من خلال تنمية كفاءاتهم التدريسية مما يؤدى إلى تحسين عملية التعليم Improving Instruction.

- إعطاء نوع من التعزيز لمعاهد وكليات إعداد المعلم عن كفاءة المعلمين الذين تم تخرجهم منها حتى يتمكن المسئولين عن هذه المعاهد والكليات من مراجعة خطط وبرامج إعداد المعلم بها من خلال دراسة الأداء الواقعى لهؤلاء المعلمين من خريجيها.

- تحسين مناخ العمل فى المؤسسات التعليمية من خلال إشاعة روح الفريق فى العمل وإتاحة فرص النمو المهنى للمعلمين لإشباع حاجاتهم فى التنمية الذاتية.

- مساعدة المعلمين الجدد على التأقلم على نظام العمل المدرسى وتوجيههم، مما يجعل من الوظيفة التوجيهية Orientation Function وظيفة هامة فى التدريب.

وفى دراسة قام بها يوسف صلاح الدين قطب (١٩٧٥م) بعنوان «التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتنظيم الأجهزة المشرفة عليه»، أوضحت الدراسة الخطوات الرئيسية التى يجب مراعاتها فى التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وذلك حتى يكون التخطيط للتدريب مبنى على أسس علمية، وهى:

- **الحصر الشامل للمعلمين القائمين بالعمل**: وذلك لتحديد أعداد ونوعية

وتخصصات المعلمين ومؤهلاتهم العلمية والتربوية وكذلك تحديد سنوات خبرتهم فى مجال العمل.

- **تحديد مستويات الكفاية الأساسية للمعلمين**: لتحديد الحد الأدنى من المؤهلات والمستويات العلمية والتربوية وكذلك المهارات الضرورية للمعلمين فى كل مرحلة تعليمية لتحديد مستويات الكفاية الأساسية التى تعتبرها أجهزة الوزارة أنها مقبولة وكافية، وذلك عند التخطيط لعملية التدريب.
- **دراسة الخطط التعليمية القائمة**: للربط بين الخطط التعليمية القائمة أو المشروع فى تنفيذها والتخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة، وذلك حتى تلبى خطط التدريب احتياجات الخطط التعليمية.
- **تحديد أهداف التدريب**: فى ضوء الدراسات السابقة يتم تحديد الاحتياجات والأهداف التى قد تشمل العديد من الأهداف، وذلك كالنماذج التالية:
  - تجديد وتحديث معلومات المعلمين لملاحقة التقدم العلمى والتطوّرات التى تحدث فى مجالات العلوم التربوية ومجالات العلوم والفنون الأخرى التى يقوم المعلم بتدريسها.
  - تأهيل المعلمين غير المؤهلين علميًا أو تربويًا أو استكمال تأهيلهم.
  - إعداد القيادات التربوية فى الإدارة التعليمية والإشراف الفنى.
  - إعداد بعض المعلمين لتدريس مقررات دراسية تم تطويرها وتحديثها.
  - اكتساب مهارات مرتبطة باستخدام الوسائل التعليمية والمختبرات.
- **دراسة للإمكانات البشرية والمادية المتاحة للقيام بعمليات التدريب**: إذ أن تحقيق أهداف التدريب يتوقف نجاحها على مدى توافر تلك الإمكانات التى تُعد عنصرًا رئيسيًا فى التخطيط للتدريب.

- **التخطيط لبرامج التدريب ووسائل تنفيذها**: ففى ضوء الدراسات السابقة يتم التخطيط لهذه الخطوة مع مراعاة أهم ما يلى فى عملية التخطيط لها:

- تحديد للبرامج المطلوب تنفيذها وتحديد الهدف من كل برنامج فى ضوء الاحتياجات التدريبية.
- تحديد نوع المعلمين الذين سوف يتلقون التدريب فى كل برنامج، وعدد الدورات التدريبية، وكذلك عدد المعلمين الذين سوف يلتحقون بكل دورة تدريبية.
- تحديد نوع الخبراء وكل من سوف يقوم بعملية التدريس أو التوجيه لتلك البرامج التدريبية.
- تحديد أساليب التدريب التى سوف يتم استخدامها فى كل برنامج وذلك كالمحاضرة، المناقشة، الندوات، ورش العمل، الإشراف الفنى والتربوى على المعلم أثناء عمله، البعثات الدراسية، الزيارات الميدانية، الأفلام التعليمية، التعليم المبرمج، المراسلة، وسائل الاتصال كالراديو والتليفزيون...
- تحديد المكان الذى سوف يتم تنفيذ برنامج التدريب به.
- تحديد موعد وتاريخ تنفيذ كل برنامج ومدته.
- تقدير الميزانية اللازمة للصرف على كل برنامج وذلك فى ضوء الموازنات المخصصة للخطة العامة للتدريب.
- التقويم والمتابعة: يجب تحديد وسائل القياس قبل بدء البرنامج وخلال تنفيذه وبعد الانتهاء منه حتى يمكن الحكم على مدى فعالية البرنامج فى تحقيق أهدافه. وكذلك يجب تحديد أساليب متابعة المعلمين المتدربين بعد انتهاء مشاركتهم فى البرنامج وعودتهم إلى مقر عملهم لملاحظة ما تم الاستفادة منه فى تطبيق ما تعلموه وتدربوا عليه.

وفى دراسة قامت بها لبيبة صلاح (١٩٧٥م) عن أساليب التدريب أثناء الخدمة أشارت إلى أنه عند التخطيط لدورة تدريبية يجب مراعاة أهم الخطوات التالية:

- **تحديد الأهداف**: لماذا ينبغى أن يتعلم الدارس؟
- **اختيار المحتوى**: ماذا ينبغى أن يتعلم الدارس كى يتحقق الهدف؟
- **اختيار الأساليب أو العمليات**: كيف يُنفذ التعلم لتحقيق الهدف؟
- **اختيار العناصر**: من؟ ماذا يُستخدم لتنفيذ الأعمال المحددة والتوصل إلى النتيجة المطلوبة، وذلك كالموارد البشرية، الوسائل التعليمية، الكتب. . ؟
- **اختيار المكان والزمان**: أين ومتى ينبغى أن يحدث التعلم حتى يتحقق الهدف؟

كما أشارت الدراسة إلى أهم الأساليب والمناشط التى تستخدم فى التدريب أثناء الخدمة وتسهم فى زيادة فعالية التدريب، وهى ما يلى:

- **المحاضرة Lecture**: وتفيد فى نقل المعلومات من المعلم المدرب إلى المعلم المُتدرب، إلا أن هذا الأسلوب يكون غير فعال فى تنمية المهارات والاتجاهات والقيم.
- **المحاضرة التى تستخدم الصور التوضيحية Illustrated**: وهى تُعد أكثر تشويقًا من المحاضرة.
- **المناقشة Discussion**: أسلوب يتم من خلاله التفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة التى تجمعها أهداف واحدة حول موضوع ما. وتتخذ المناقشة العديد من الأشكال التى من أهمها اللجان Committies وإثارة أو توليد الأفكار Brainstorming.
- **القراءة Reading**: أسلوب يستخدم الكتب والمراجع العلمية والمكتبة بوجه عام للتوسع والتعمق فى أنواع المعرفة، وللبحث باستمرار على أهم المستجدات والمستحدثات فى المجال.

- **المشاهدة Observation** : ويُستخدم هذا الأسلوب لتحسين عملية الفهم لدى المتدرب، وكذلك يُستخدم فى مراقبة المعلمين فى المواقف العملية كزيارتهم فى الفصول وهم يقومون بعملية التعليم.
- **المشاهدة التطبيقية Demonstration** : وهو أسلوب يستخدم سلسلة من الأعمال التى تعرض على جماعات الدارسين لمشاهدتها، ثم يُطلب منهم أن يسجلوا ملاحظتهم حسب دليل خاص بالمشاهدة، وكذلك القيام بتحليل تلك الملاحظات ويُفيد هذا الأسلوب فى تنمية الفهم والمهارات.
- **تمثيل الأدوار Role - Playing** : يُفيد هذا الأسلوب فى الربط بين النظرية والتطبيق والتدريب على أصول المقابلة، وقيادة المناقشة، وتنمية مهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين، إذ تجرى مناقشة حول موضوع أو مشكلة ما، ثم يتم اختيار أفراد يمثلون شخصيات الموضوع أو المشكلة.
- **التدريب الموجه Directed Practice** : يُستخدم هذا الأسلوب لتنمية المهارات على نطاق فردى فى التدريس، كما أنه يُركز على العمل والأداء، وقد يسبق هذا الأسلوب المقابلة والمشاهدة.
- **الخبرة المباشرة Direct Experience** : ويُسهم هذا الأسلوب فى تنمية المهارات وتعديل الاتجاهات وتحسين عملية الفهم، وهو يعتمد على أداء المعلم المتدرب للعمل فى موقف طبيعى مع القليل من التوجيه.
- **الندوة Panel** : ويُفيد هذا الأسلوب فى نقل الحقائق والأفكار إلى المعلمين المتدربين وفى إثارة الجدل والتشويق لديهم للحوار.
- **المقابلة Interview** : يُستخدم هذا الأسلوب للحصول على المعرفة والآراء واستكشاف الاتجاهات بغرض التقويم وكذلك لنقل المعلومات للآخرين، كما يستخدم فى عملية الاختيار والانتقاء.
- **المختبر Laboratory** : وهذا الأسلوب يشبه التدريب الموجه، إلا أنه يختلف عنه فى كونه عمل جماعى وهو يُفيد فى تنمية المهارات.

- **المعرض Exhibit** : يُستخدم هذا الأسلوب لعرض الوسائل التعليمية، وأعمال الدارسين، وكذلك فى عرض الكتب على نطاق الجماعة الكبيرة العدد، وهو يفيد فى تحسين أسلوب التعليم.

- **الزيارات الميدانية Field Visits** : يُستخدم هذا الأسلوب فى تهيئة المعلمين الجدد وتعريفهم بالبيئة من خلال زيارة المؤسسات ذات العلاقة بعملهم وبالدروس التى يقومون بتدريسها.

- **الأفلام والعرض التليفزيونى Film or Television Presentation** : ويُشبه هذا الأسلوب المحاضرات التى تستخدم الصور التوضيحية. وقد يصاحب هذا الأسلوب المناقشة وتمثيل الأدوار.

- **التسجيل الصوتى Tape - Recording** : يُستخدم هذا الأسلوب مع أساليب المناقشة وتمثيل الأدوار والتدريب الموجه، كما يُستخدم فى تسجيل الدروس أو فى اجتماعات اللجان...

- **تبادل الزيارات بين المعلمين Inter-Visatation**: لتبادل المعلومات والخبرات التى يحتاجها كل منهم.

وفى دراسة قام بها محمد أحمد العزيزى (١٩٧٥م) عن المتابعة والتقويم لبرامج التدريب والمتدربين، أشارت الدراسة إلى أن عملية متابعة وتقويم البرنامج التدريبى لا تحظى بالعناية الكافية وذلك للأسباب التالية:

- كثرة عدد المتدربين وتفرق وتباعد أماكن عملهم مما يتعذر متابعتهم جميعًا ميدانيًا بعد الانتهاء من تدريبهم.

- عدم توافر الأعداد اللازمة من الفنيين المتخصصين لقياس عائد التدريب للمتدربين.

- عدم توافر الأعداد اللازمة من الفنيين المتخصصين لقياس عائد التدريب للمتدربين.

- عدم توافر السجلات اللازمة لرصد نتائج المتابعة والتقويم.
- عدم اقتناع المسئولين بأجهزة التربية والتعليم بمتابعة نواتج برامج التدريب ميدانيًا.

كما أشارت الدراسة إلى أهم المشكلات التى تواجه عملية المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية، وهى:

- عدم وجود خطة واضحة للمتابعة والتقويم.
- عدم توافر الأدوات اللازمة للقيام بعمليات المتابعة والتقويم بصور مرضية.
- عدم توافر الإخصائيين المسئولين عن إعداد وتطبيق هذه الأدوات وتحليل النتائج.
- عدم توافر الاعتمادات المالية الكافية لتنفيذ عمليات المتابعة والتقويم بالكفايات المناسبة.
- عدم توافر المناخ والبيئة الملائمة لتطبيق الاختبارات على المتدربين.

ولذا يجب الاهتمام بعمليات المتابعة والتقويم لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة وتحديد الأساليب والمعايير التى سوف تتم من خلالها تلك العمليات، حتى يكون التقويم مبنيًا على أسس علمية ويخضع للموضوعية وجدية المتابعة لآراء المعلمين بعد تدريبهم.

وفى دراسة سادسة قام بها عبد القادر يوسف (١٩٧٥م) عن مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، دلت الدراسة على وجود مشكلات ترتبط بالجوانب التالية:

- **التخطيط**: وذلك كعدم مراعاة الأسس العلمية فى التخطيط والاعتماد على التخطيط العشوائى.
- **المحتوى والوسائل التعليمية**: والمقصود بذلك عدم مسايرة المحتوى والوسائل للاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة ولتكنولوچيا التربية والتعليم.

- **ندرة الكفايات والفنيين الذين سوف يقومون بتنفيذ برامج التدريب** : ويعنى هذا وجود نقص فى هؤلاء الفنيين إلى جانب حاجاتهم إلى تدريب خاص حتى يكونوا على مستوى يسمح لهم بالقيام بعملية التدريب بفعالية.

- **مؤسسات ماقبل الخدمة**: هناك العديد من المؤسسات التعليمية غير الجامعية التى تتولى إعداد وتكوين معلم مرحلة التعليم الأساسى تعانى من نقص فى الموارد البشرية والمادية - كماً وكيفاً -، مما يؤثر على مستوى أداء المعلمين.

- **التمويل**: إذ أن عدم مناسبة الموازنات مع مشروعات التدريب أثناء الخدمة، وكذلك عدم الاستفادة من المعونات التى تقدمها بعض المنظمات الدولية فى تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة، تُعد من مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة.

- **التأهيل والحوافز**: إذ تبرز فى الوطن العربى مشكلة تأهيل معلمى التعليم المهنى من خريجى الكليات الجامعية أو المعاهد العليا الفنية الذين يعملون فى المهنة بلا مؤهل تربوى، وذلك إلى جانب عدم وجود نظام لتحفيز هؤلاء المعلمين فى تنمية أدائهم وكفاياتهم أو لكى ينتسبوا إلى معاهد ومؤسسات متخصصة لتحقيق هذا الغرض.

- **أنماط التدريب**: وتبرز مشكلات استخدام الأنماط التقليدية للتدريب فى مؤسسات ما قبل الخدمة، إذ أن ما يدرس فى التدريب يُعد تكرارًا لما هو موجود ببرامج ما قبل الخدمة، ومن ثم لا يسهم فى عمليات التجديد والتحديث فى معارف واتجاهات ومهارات المعلمين. ويؤكد على ذلك استونز Stones إذ يشير إلى أن معظم المقررات الدراسية التى يتم تقديمها للمعلمين سواء عند إعدادهم المهنى أو أثناء الخدمة، تُعد مقررات غير وطيدة الصلة بما يحتاجه المعلم فى المواقف التى يواجهها فى تدريسه.

- **التوثيق والمعلومات**: وتتحدد تلك المشكلات فى الافتقار إلى المتخصصين فى مجال التوثيق بوجه عام، وفى مجال التربية بوجه خاص، وكذلك فى نقص البيانات والبرامج الحديثة فى مجال التدريب والتوثيق فى البحوث والدراسات العلمية المرتبطة ببرامج التدريب أثناء الخدمة.
- **التقويم والمتابعة**: تتلخص مشكلات التقويم ذات العلاقة بتدريب المعلم أثناء الخدمة فى نقطتين رئيسيتين هما: شيوع الأسلوب التقليدى فى عملية التقويم نظرًا لاستخدام أنماط تقليدية من التدريب، ونقص فى الكفايات اللازمة لوضع خطط التقويم وتنفيذها ومتابعتها، ونقص وسائل القياس.
- **التعاون والتنسيق**: وتتمثل تلك المشكلات فى عدم وجود مركز أو جهاز يعمل على الربط والتنسيق بين مؤسسات التدريب للمعلمين أثناء الخدمة على مستوى الدولة الواحدة أو بين مؤسسات التدريب فى دول المنطقة، أى التنسيق على المستويين المحلى والإقليمى.

وفى دراسة قام بها أحمد بستان عن بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة فى اختيار وتدريب القادة التربويين وتم مناقشتها فى الندوة العلمية «حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية فى الإدارة التربوية بدول الخليج العربى فى إطار التعليم العربى وتجديده» التى عقدت فى عام (١٤٠١هـ) وأشرف عليها المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج، أشارت الدراسة إلى أهم ما يلى:

أولاً: يجب أن يتوافر فى تدريب القادة التربويين الخصائص أو الأسس التربوية التالية:

- **الأساس العلمى**: The Scientific

وذلك يتطلب إجراء دراسات علمية لتحديد المشكلات الميدانية فى الإدارة التربوية، وتحديد احتياجات ووسائل التنفيذ، وتجريب الخطط المقترحة ومتابعة تنفيذها.

- **الوظيفية : Functionalism**

وهذا يتطلب تحليل النظام التربوى ومكوناته ومسئولياته ومشكلاته حتى تكون برامج التدريب مرتبطة بالعمل الميدانى وأسلوب الأداء.

- **المشاركة : Participation**

وهذا يشير إلى ضرورة مشاركة المتدربين فى تخطيط برامج التدريب وأسلوب الأداء حتى يتحقق لهم المشاركة الإيجابية فى جميع الأعمال والمسئوليات والتعرف على ما يتحقق لهم من تقدم وتطوير.

- **الدوافع والحوافز : Motivation and Incentives**

وتُعد الدوافع والحوافز من الأهمية لتنمية وتطوير المتدربين ودفعهم إلى المزيد من التقدم، ومن أهم ذلك احتساب الدورات التدريبية للمتدربين كخطوة للحصول على مؤهلات كالدبلومات أو للحصول على درجات علمية كالماجستير والدكتوراه، أو الترقية إلى وظيفة أعلى، أو الحصول على علاوة . . .

- **الشمولية : Comprehensiveness**

وهذا يعنى أن يُخطط التدريب بحيث يشمل جميع القادة التربويين فى المؤسسة التربوية على مختلف مستوياتها، ويشمل أيضاً جميع العناصر المؤثرة والفعالة فى حركة العمل داخل المؤسسة، مما يحقق عائداً أفضل للمتدربين.

- **توفير الظروف المناسبة : Availabilety of Suitable Working Conditions**

ويتحقق ذلك بالاختيار المناسب لكل من الزمان والمكان وتوفير ما يحتاج إليه البرنامج من أدوات ووسائل وأجهزة . . . إلى جانب تحقيق الراحة النفسية للمشاركة فى البرنامج.

ثانياً : العناية بتخطيط البرامج التدريبية ومراعاة الأسس العلمية فى ذلك، مما يتطلب ما يلى :

أ - مراعاة عند تقرير محتوى البرنامج ما يلى :

- استكشاف مشكلات الميدان وتحديدها وكذلك ترتيب أولوياتها وفقاً لقيمتها النسبية .
- إشراك القوى البشرية المعنية بالتدريب فى إعداد البرنامج .
- تنظيم وحدات البرنامج بما يكفل له التماسك العضوى والتكامل بين عناصره .
- حرص البرنامج على معالجة المشكلات التربوية الإدارية والميدانية .

ب - مراعاة ما يلى فيما يرتبط بالمتدربين :

- التهيئة الكافية لجميع العناصر المشتركة فى التدريب من الدارسين والخبراء .
- توفير الحوافز المناسبة لضمان المشاركة الإيجابية من قبل الدارسين .
- النظر إلى التدريب على أنه جزء من متطلبات النمو فى مجال العمل القيادى، وأنه لا يجب التخلف عنه .

جـ - مراعاة ما يلى فى تنفيذ البرنامج :

- تهيئة الظروف المناسبة وكذلك الإمكانات الضرورية لتنفيذ البرنامج، وذلك فى الوقت المناسب .
- حسن اختيار الخبراء وفقاً لقدرتهم العلمية واهتماماتهم بما يكلفون به من أعمال .
- اختيار أنسب وسائل أو أساليب تنفيذ برنامج التدريب التربوى .

د – مراعاة ما يلى فى تقويم البرنامج :

- العناية بتحليل مكوّنات البرنامج إلى عناصر رئيسية وتقويم كل منها على حدة للتأكد من سلامة هذه المكوّنات.
- دراسة مخرجات البرنامج ومقارنتها بالمدخلات للتأكيد على دعم الإيجابيات ومعالجة السلبيات.
- إشراك الدارسين فى تقويم ذاتهم وفى تقويم البرنامج.

وفى دراسة عن تكوين المعلم العربى والثورة العلمية التكنولوچية، أشار جبرائيل بشارة (١٩٨٦) إلى أن أهم المشكلات التى تواجه تدريب المعلم فى الوطن العربى هى:

- عدم قدرة الأجهزة التى تتولى عملية التدريب للمعلم فى الدول العربية على إنجاز المهام المنوطة بها، وذلك كمًا ونوعًا، مما يؤدى إلى عدم قدرة هذه الأجهزة على استيعاب العدد المطلوب من المعلمين الذين هم فى حاجة إلى التدريب، أو يؤدى إلى عدم قدرتها على تنفيذ مشروعاتها وبرامجها فى توقيتاتها.
- عدم التنسيق الجيد والفعال وكذلك التكامل بين إدارات التدريب والمؤسسات الأخرى التى تتعاون معها لإنجاز برامجها ومشروعاتها كالجامعات، ومؤسسات إعداد المعلمين، ومراكز البحوث، ونقابات المعلمين.
- أكثر برامج تدريب المعلمين تُعد انعكاسًا لبرامج الإعداد قبل الخدمة وتكرارًا لمعظم الأساليب المتبعة فى تنفيذها، حيث تؤكد هذه البرامج على الجانب النظرى للمعرفة، كما تتصف بعدم قدرتها على معالجة المشكلات التربوية المستجدة.
- يغلب على برامج التدريب عدم تحقيق حاجات المعلمين من خلال التدريب، بل تُعد برامج مفروضة عليهم.

فى دراسة عن تدريب معلمى الكبار أثناء الخدمة (١٩٨٨) أشار عبدالعزيز السنبل أنه يمكن توضيح أهمية برامج التدريب أثناء الخدمة لهؤلاء المعلمين، فى النقاط التالية :

- التزود بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات اللازمة لتأدية أعمالهم بكفاءة.
- ترسيخ المعلومات والمهارات التى تم تعلمها أثناء التدريب الأولى الذى حصل عليه هؤلاء المعلمين.
- إتاحة الفرصة للمتدربين لمناقشة المشكلات العملية التى تواجه هؤلاء المعلمين، واقتراح بعض الحلول المناسبة للتغلب عليها.
- تعميق الصلة بين المتدربين ومؤسساتهم، باعتبار أن برامج التدريب أثناء الخدمة تُعد إحدى العوامل لتحقيق الرضا الوظيفى Job Satisfaction.
- تنمية مفهوم الذات Self-Concept لدى المعلمين وذلك عن طريق تحقيق النجاح فى عملهم وتحقيق بعض متطلباتهم الوظيفية.
- تغيير النظام الحياتى لهؤلاء المعلمين من حالة الملل والتوتر العصبى الناتج عن العمل الروتينى إلى حياة أكثر بهجة.
- تُعد برامج التدريب أثناء الخدمة وسيلة لتحقيق مبدأ التعليم المستمر أو التعلم مدى الحياة.

وفى دراسة* قام بها كل من عبد الله الشيخ ومحمد عبد الموجود وكافية رمضان (١٩٨٩م) عن إعداد المعلم وتدريبه فى الكويت، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى:

* دراسة مكتبية لواقع الدورات التدريبية من خلال الاطلاع على الدورات التدريبية من عام ١٩٨٢م إلى ١٩٨٧م وميدانية عن طريق استطلاع آراء المتدربين حول فعاليات التدريب.

- عدم وجود تخطيط طويل الأجل للتدريب، بينما توجد خططاً سنوية للبرامج التدريبية وأهدافها وعددها ونوعها والفئات المستهدفة من التدريب.
- للبرنامج التدريبى أهدافاً تتميز بالوضوح الجيد (٨٨٪) وبالتحديد (٧٧٪) وذلك من وجهة نظر المعلمين المتدربين.
- شملت أهداف البرنامج الوسائل النظرية والعملية التى يتطلبها موضوع البرنامج (٥٩٪).
- مناسبة مقر الدورات التدريبية بنسبة (٨٦٪) من آراء المتدربين، توزيع الوثائق المكتوبة لموضوعات التدريب (٨٤٪)، توفر جهاز الإشراف الفنى والإدارى بصورة فعالة (٨٧٪)، سيادة العلاقات الإنسانية بين المتدربين (٩٥٪)، الكفاءة العالية للمدربين (٧١٪)، مناسبة الوقت المخصص للدورات التدريبية وكفايته (٧٤٪).
- أكثر الأساليب استخداماً فى الدورات التدريبية هى المحاضرة (٩٩٪)، حلقات المناقشة (٧٨٪)، الورش التربوية (٥٧٪)، التدريب العملى (٢٩٪)، دراسة الحالة (٢٥٪).
- أكثر الوسائل التعليمية استخداماً فى الدورات التدريبية هى السبورة (٩٧٪)، السبورة الضوئية (٥٤٪)، أجهزة العرض السينمائى (٢٦٪)، المعارض والصور (٩٪)، الفيديو (٣٪).
- تقويم الدورات التدريبية يقتصر على الجوانب الإدارية فقط (الحضور والغياب) الامتثال للتعليمات وذلك بنسبة (٤٣٪)، الاختبارات البعدية لمعرفة مدى تحقيق أهداف الدورة (٤٥٪)، تقويم نشاط المتدرب المصاحب للبرنامج (٤١٪).
- أكثر الأساليب المستخدمة فى متابعة أثر البرنامج التدريبى هى الاستبانة (٥٢٪)، زيارات الموجهين للمعلمين لمتابعة أثر التدريب (٥٥٪).

- نسبة تتراوح ما بين (٦٤٪-٧٢٪) من المتدربين ترى أن الدورات التدريبية التى حضروها ساعدتهم على النمو المهنى فى مجال عملهم، وذلك فيما يرتبط بتنمية الكفاية فى المادة التعليمية أو فى حل المشكلات الميدانية، بينما نسبة تتراوح ما بين (٧٨٪- ٨٠٪) ترى أن هذه الدورات قد أسهمت فى تطوير وتنمية أساليب ومهارات التدريس لديهم، وإنما ساعدتهم على تطوير أساليب تعاملهم مع التلاميذ وذلك بنسبة (٧١٪).
- ساهمت الدورات التدريبية فى توفير فرص تبادل الخبرات بين المتدربين (٨٤٪)، وزيادة مساهمتهم فى المناقشات التربوية أثناء اجتماعات الزملاء فى المدرسة (٨١٪)، تطوير أساليب تدريسهم (٧٨٪)، زيادة رضا المسئولين عن عملهم (٦٩٪).

كما أشارت التوصيات المرتبطة بمجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة إلى أهم ما يلى:

- ضرورة بناء برامج تدريب المعلمين وفقاً للمعايير التربوية والأسس العلمية وفى ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية.
- أهمية مشاركة المتدرب فى تحديد أهداف وموضوعات البرامج التدريبية، واحتياجاته بما يتفق مع الأساليب والمستحدثات والتقنيات التربوية.
- ضرورة تنويع الأساليب التدريبية بما يتناسب مع أهداف البرنامج واحتياجات المتدربين والمستحدثات والتقنيات التربوية.
- تنويع الوسائل التعليمية فى تنفيذ البرنامج التدريبى لزيادة تشويق المتدربين وزيادة إقبالهم على التدريب.
- التأكيد على ربط الجوانب التربوية بالجوانب العملية فى برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- إعادة النظر فى تقويم البرامج التدريبية المتبعة لتصحيح مسار التدريب.

- متابعة أثر التدريب واستخدام وسائل متعددة لقياس هذا الأثر بقصد تحسين البرامج المستقبلية.

- إعادة النظر فى أوقات البرامج التدريبية وخطتها الزمنية وبما تتطلبه أهداف البرنامج مع التوصية بتيسير المواصلات، تحسين ضوابط التدريب، تشجيع المتدربين، تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

- إعادة النظر فى مؤسسات التدريب بحيث يوكل شأن التدريب إلى أجهزة متخصصة فى الشئون التربوية مع إيجاد نوع من التنسيق بين مراكز الإعداد قبل الخدمة ومؤسسات التدريب.

- توفير دراسات متعمقة عن المشكلات الميدانية والحاجات الفعلية للمعلمين يتم فى ضوئها بناء البرامج التدريبية، وأساليبه ومدى فعالياته.

- أهمية شمول البرنامج التدريبى عند التخطيط له على خطة لمتابعة أثره على المتدربين أثناء التدريب.

- تحديد أساليب متابعة أثر التدريب على المتدربين بما يتناسب مع طبيعة وأهداف البرنامج التدريبى، وكذلك تحديد الجهة أو الجهات التى سوف تقوم بمتابعة أثر البرنامج على المتدربين وذلك بالتنسيق مع الجهة القائمة على تخطيط البرنامج التدريبى وتنفيذه.

وفى دراسة أجراها عامر الخطيب (١٩٨٩م) على معلمى المرحلة الابتدائية بفلسطين اقترح المعايير التالية للبرامج التدريبية:

- تأكيد استمرار شمول التدريب أثناء الخدمة على جميع معلمى المرحلة الابتدائية، وذلك على فترات منتظمة خلال ممارستهم المهنية.

- تنويع أساليب تدريب المعلمين أثناء الخدمة دون الاقتصار على أسلوب تدريبى أو أكثر.

- اطلاع المعلمين المتدربين على أساليب التعليم الفنية المستخدمة فى بعض الدول المتقدمة.
- إشراك المعلمين والمدربين والمحاضرين والمشرفين على مراكز التدريب ومديرى المدارس فى بناء البرامج التدريبية وتحديد جوانبها الإدارية والفنية المختلفة.
- عدم الاعتماد فى تنفيذ البرنامج التدريبى على الناحية النظرية كالمحاضرة والمناقشة بل ينبغى تحقيق التوازن بين الجانب النظرى والعملى.
- الاستفادة من دراسة الحالة وتمثيل الأدوار والورش التعليمية والمناقشات وعرض نتائج البحوث ومناقشتها وكذلك من الاتجاهات العالمية الحديثة فى مجال التدريب.
- زيادة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية القصيرة والرحلات الميدانية.

وفى دراسة قام بها علم الدين الخطيب (١٩٩٠م) عن واقع تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بدولة الكويت، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى:

- الأهداف التى تم تحديدها لإدارة تنمية القوى العاملة تُعد أهدافاً عامة وغير دقيقة وتتسم بالعمومية وغير كافية من الناحية العملية.
- لا توجد أهدافاً مكتوبة لمراقبة تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد البرامج ولمراقبة تنفيذ البرامج التدريبية.
- سلامة الخطوات الإدارية التى يتم اتباعها لتحديد الدورات التدريبية من قبل «إدارة تنمية القوى العاملة» إلا أن الجهات التى تقترح الدورات ترى أنه من وجهة نظرها أنه يلبى احتياجات المعلمين.
- النقص فى عدد العاملين المتخصصين فى مجال التدريب.
- لا توجد أسساً أو معاييراً مكتوبة يتم على أساسها اختيار المعلمين الدارسين (المتدربين) فى الدورات التدريبية.

- يعانى مركز التدريب من نقص فى الأجهزة والتقينات التربوية، مما لا يفى بحاجات الدورات التدريبية .
- ضيق المكان المخصص للتدريب (مركز التدريب) .

وفى دراسة أجراها على محيى الدين (١٩٩٠م) بعنوان «واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين»، وذلك على عينة مكوّنة من (٩٣) معلماً ومعلمة من مدينة القاهرة ومثلهم من مدينة الفيوم، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى :

- لا يتم التدريب أثناء الخدمة للمعلمين والمعلمات بطريقة مستمرة غالباً بل يهمل أحياناً .
- مواظبة المعلمين والمعلمات غالباً على حضور الدورات التدريبية التى تعقد لهم أثناء الخدمة .
- استفادة عينة الدراسة من الدورات التدريبية أثناء الخدمة كانت أقل من المتوسط .
- أكثر المعلمين والمعلمات لديهم القناعة بأهمية الدورات التدريبية التى تعقد لهم أثناء الخدمة .
- معظم المعلمين والمعلمات يستفيدوا بالفعل من توجيهات الموجه الفنى .
- أكثر المعلمين والمعلمات يروا أن أساليب التدريب أثناء الخدمة غير متنوعة، وأنها غالباً تعتمد على إلقاء المحاضرات وإثارة بعض المناقشات، وتهمل الأساليب التدريبية الأخرى سواء النظرية منها أو العملية .
- ما يقرب من (٣٣٪) من عينة الدراسة أقروا أن التدريب أثناء الخدمة ليس له أثر فعال فى مساعدتهم على حل مشكلاتهم المدرسية .
- أكثر من (٥٠٪) من المعلمين والمعلمات قد أوضحوا عدم اهتمام الإدارة المدرسية بشكل واضح بالدورات التدريبية التى تُعقد لهم أثناء الخدمة .

- عدم وجود فروق بين مدينتى القاهرة والفيوم فى الاهتمام بإعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة.
- أهم معوقات برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة فى رأى المعلمين والمعلمات، كانت وفقاً للترتيب التالى:
  - عدم وجود مردود ملموس لهذه البرامج على العلاوات أو الترقيات.
  - عدم تعدد وسائل وأساليب هذه البرامج والاكتفاء بعدة محاضرات من قبل المسئولين.
  - عدم توافر الوقت الكافى لدى المعلمين لحضور مثل هذه البرامج التدريبية.
  - وجود أعباء وواجبات على المعلم أكثر إلحاحاً من حضور البرامج التدريبية.
  - عدم توافر الاعتمادات المالية المناسبة لتلك البرامج التدريبية لتنفيذها.
  - عدم تقويم تلك البرامج لمعرفة مدى الاستفادة التى عادت منها على المعلمين.
  - عدم النظرة الجدية من قبل المسئولين إلى برامج الإعداد والتدريب أثناء الخدمة.
  - قلة تقدير الجهد المبذول فى تلك البرامج من قبل المسئولين على المستويات المختلفة.
  - عدم وجود خبرة كافية من قبل مَنْ يقومون بتنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة لهؤلاء المعلمين.
  - عدم وجود رغبة واضحة لدى المعلم فى الاشتراك فى برامج التدريب أثناء الخدمة.

وفى دراسة أجراها حمدى الفرا (١٩٩٠) بعنوان «نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين فى ضوء بعض الدراسات التقويمية لهذه البرامج» أوضحت النتائج أهم ما يلى:

- عدم أخذ احتياجات المعلمين فى الاعتبار كمطلب رئيسى عند إعداد البرنامج التدريبى.
- يتم مراعاة مبدأ تحديد أهداف البرنامج.
- يتوافر وضع المحتوى فى ضوء الأهداف وربط المحتوى باحتياجات المعلمين ومراعاة الحاجات المستحدثة فى البرنامج.
- لا يتوافر مساهمة المعلمين فى تحديد موضوعات البرنامج.
- توافر ارتباط الزمان بالأهداف.
- عدم توافر ارتباط الزمان بالمحتوى وأوجه النشاط والأساليب والوسائل، وعدم مناسبة أوقات البرنامج للمعلمين أو المدربين.
- توافر الدورات المركزية فى العواصم وفى المناطق التعليمية، وعدم توافر عقدها داخل المدارس أو مع المدارس المجاورة.

وفى دراسة أجراها على حسن (١٩٩٠) عن «استراتيجيات وبنى جديدة فى تدريب المعلم أثناء الخدم،دراسة ميدانية فى الإنماء التربوى» أشارت إلى أهم ما يلى:

أولاً: أهم المرتكزات الفكرية لتدريب المعلم هى:

- ازدياد أدوار المعلم فى التربية الحديثة والاتجاه نحو المزيد من التنويع فى وظيفة العملية التربوية وعن قبول المزيد من المسئولية فى تنظيم عملية التعليم والتعلم.
- ازدياد المهارات التدريسية المطلوبة لتدريب المعلم عليها وإكسابه إياها.

* دراسة تحليلية لنتائج البحوث والدراسات التقويمية لبرامج تدريب المعلمين فى بعض الدول العربية.

- نواحى القصور الشديدة فى برنامج تدريب الطالب المعلم - التربية العملية- من حيث المدة، نقص التجهيزات والإمكانات، مما يؤدى إلى تخريج معلم دون المستوى المطلوب مهنياً.
- النقص فى برامج الإعداد أثناء فترة الدراسة بمراكز إعداد المعلمين.
- التغير الذى يطرأ على المقررات الدراسية فى المجالات المختلفة والذى يحتاج إلى متابعة من المعلمين حيث أنهم قائمون على تطبيقها وتنفيذها.
- الاستخدام الواسع لتكنولوجيا التعليم فى التدريس، مما يتطلب تدريب المعلم الأمثل لهذه الوسائط التكنولوجية وفق معايير معينة، وأهداف محددة، وفى مواقف تدريسية بذاتها، ومع مجموعات من المتعلمين ذوى خصائص معينة.

ثانياً : نحو استراتيجية لتدريب المعلم العربى:

١ - تدريب المعلم كنظام فرعى فى النظام الرئيسى - التربية المستمرة : باعتبار أن التدريب هو نظام فى ذاته ولكنه مرتبط بنظام أكبر هو التربية المستمرة من أجل التنمية.

٢ - مكوّنات الاستراتيجية المقترحة.

أ - فلسفة التربية : المبادىء الأساسية للاستراتيجية المقترحة للتدريب، وهى:

- تحديد أهداف البرامج التدريبية بوضوح وذلك لتوجيه مسار عملياتها ولتكون محكات لتقويم فاعليتها ومدى تحقيق تلك الأهداف.
- إشباع الحاجات المهنية للمتدربين وذلك عن طريق تسجيل المعلم ما يحتاجه منها وفقاً لأولويتها، وذلك على قوائم الحاجات، تقويم المشرف التربوى للمعلم وتحديد حاجاته فى ضوء ذلك، خبرة المدربين التربويين وقدراتهم فى مجال تطوير المناهج وتطوير العملية التربوية ومعرفة أنماط التدريب التى يحتاجها المعلم تبعاً لهذا التطوير أو التجديد.

- تنوّع الخبرات وأوجه النشاط وتعدد الاختيارات فى برامج التدريب ضماناً لنجاحه وعملاً بمبدأ تفريد التدريب.
- الوعى بالعناصر الرئيسية للتدريب التربوى الناجح، وهى: التخطيط الفعال، المدرب الماهر، المتدرب الراغب فى التعلم والتدريب، التسهيلات والنماذج التدريبية اللازمة.
- استثمار برامج التدريب لتكنولوجيا التعليم ونتائج البحوث التربوية والنفسية والعلمية.
- التأكيد على ضرورة أن يتم التدريب من خلال المراحل الست التالية: البحث لتحديد مصادر ووسائل وأساليب ومواد التدريب المتاحة، التحليل لتحديد الحاجات التدريبية وتحديد السلوك المستهدف، تصميم خطة التدريب ومناهجه واختيار أساليبه وأنواعه ووسائله، إدارة مناشط وفعاليات البرنامج بكفاءة مع الحفاظ على نظام التدريب، تقويم الأداء والمدربين والمتدربين وعمليات وأساليب التدريب، التغذية المرتدة للاستفادة منها فى تحسين المدخلات والعمليات والنتائج المرجوة فيما بعد.
- اعتماد معايير اختيار طرق وأساليب التدريب التالية: الارتكاز على قوانين ومبادىء التعلم والتعليم، ملاءمة طرق وأساليب التدريب لاحتياجات المتدربين، عدد المتدربين، أماكن تواجد المتدربين، توفير الإمكانات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب، توافر التسهيلات المالية، الإمكانات المادية، الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب، الاتجاهات السائدة لدى المتدربين، الاعتماد فى تنفيذ التدريب على الأطر والوسائط التدريبية التى ثبت جدواها بالفعل فى تدريب المعلمين.

٣ - مجموعة بنى ونماذج جديدة للتدريب: وذلك كالتدريب القائم على الحاسب الآلى، التدريب والتطبيق، التدريب الفردى الخاص، التدريب القائم على التدريس المصغر، التدريب وفقاً للكفايات،

التدريب عن طريق الإدارة المدرسية، التدريب فى نفس مراكز الإعداد، التدريب القائم على الفيديو التفاعلى Inter - Active Video Based Training، الحقيبة التدريبية Training Package، التدريب باستخدام المنحى التكاملى متعدد الوسائط Multi-Media Approach to Inservice Teacher Training.

٤ - أهم الاستراتيجيات والبنى التدريبية المقترحة وفقاً لنسب تكرارها، هى: التدريب الذى يرتكز على كل من: الميدان، الورش التربوية، الإدارة المدرسية، المنحى التكاملى متعدد الوسائط، الفيديو التفاعلى، الحقيبة التدريبية، التدريب فى مراكز الإعداد (الكليات والمعاهد التى تخرّج فيها المعلم) التدريب من خلال المراكز المصدرية (مراكز التدريب، مراكز مصادر التعلم)، حلقات المناقشة، الحاسب الآلى.

فى دراسة علمية أجراها **محمد زياد حمدان** (١٩٩٣م) عن «تطوير المعلمين أثناء الخدمة: مفهوم واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامجه» أشارت الدراسة إلى أن عملية التطوير الوظيفى للمعلمين أثناء الخدمة تطرق ثلاثة مجالات رئيسية، ويتضمن كل مجال منها عدد من المهارات والمسئوليات، وذلك وفقًا لما يلى:

١ - **المجال التربوى**: ويُعد المجال الذى يختص بالمهارات التدريسية وكيفية توصيل المادة التعليمية من المعلمين إلى المتعلمين، ويرتبط هذا المجال بالعناصر التالية: المادة الدراسية، طرق وأساليب التدريس المختلفة، وسائل تكنولوچيا التعليم المعاصرة، تطوير مواد التعلم والتدريس.

٢ - **المجال الإدارى**: ويقصد به ذلك المجال الذى يركز على عمليات تشغيل التدريس والتعلم وانضباط الدارسين، وهذا يتطلب المهارات التالية: الاتصال والتعامل الإنسانى، القيادة التربوية للمعلمين، تحفيز وتعزيز التعلم، التخطيط والتحضير للتدريس، تعديل سلوك المتعلمين، تقويم حصائل التعلم.

٣ - **المجال الشخصى**: وهو ذلك المجال الذى يهتم بالخصائص الإنسانية للمعلمين التى تسهم فى فعالية التعليم والتدريس، وذلك كالخصائص الوظيفية البناءة للتعلم والتدريس، والتى يجب توافرها فى المعلم.

ويُشير عبد الله عبد الدائم (١٩٩٣م) إلى أهم مبادئ تدريب المعلمين أثناء الخدمة من خلال التجارب العالمية، وذلك فيما يلى:

- يجب إخضاع إعداد المعلمين لتغير جذرى من خلال تطوّر العصر والمعرفة الإنسانية وتطوّر المجتمع وتطوّر علوم التربية وتقنياتها.
- زيادة سنوات إعداد المعلم وتطوير محتوى الإعداد فيما يرتبط بالأهداف والمناهج وطرائق التدريس...
- يجب أن يحظى التدريب أثناء الخدمة بالاهتمام الذى قد يفوق ذلك الذى نوليه للإعداد قبل الخدمة.
- مراعاة ربط التدريب أثناء الخدمة بإعداد المعلم قبل الخدمة، وذلك حتى يدخل فى نطاق التربية المستمرة التى تهتم بتجديد إعداد المعلم وبعملية التدريب طوال الحياة وأثناء العمل، وبما يتمشى مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من متطلبات المجتمع والعصر.
- أن تكون كليات التربية بالجامعات مركزاً لتدريب المعلمين أثناء الخدمة لضمان أن تكون برامج التدريب نوعا من التغذية المرتدة Feedback لكليات التربية ذاتها.
- يجب أن يكون التدريب أثناء الخدمة مبنيًا على خطط شاملة وبرامج متكاملة وأهداف مقررة سلفًا، وأن يُهتم بتنويع وسائله وذلك كالتدريب الذى يتم عن طريق المراسلة، أو الوسائل التعليمية، أو الدورات، أو الحلقات الدراسية، أو ورش العمل...

كما يشير إلى أغراض تدريب المعلمين أثناء الخدمة وفقًا للتجارب العالمية، وذلك على النحو التالى:

- سد الثغرات التى يعانى منها إعداد المعلم قبل الخدمة، والتى تُشير إلى عدم الإعداد المهنى الجيد للمعلم بغرض الحصول على الشهادة الجامعية.

- أن يكون إعداداً مكملاً يتيح للمعلم أن يجدد معلوماته أو أن ينخرط فى بعض البيئات التربوية والاجتماعية.

- تطبيق مفهوم التربية المستمرة التى تهدف إلى تجديد إعداد المعلمين مدى الحياة، وتحقيق مفهوم الحراك المهنى الذى يسعى إلى إعداد العاملين فى المجال التربوى، حتى يمكنهم القيام بمهام ووظائف والاضطلاع بمسئوليات أخرى جديدة.

ويوضح كذلك الاتجاهات الأساسية فى مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة وبخاصة فى الدول المتقدمة، وذلك على النحو التالى:

- اعتبار إعداد المعلمين أثناء الخدمة مطلبًا أساسيًا من أجل تجويد جميع مراحل التربية وأشكالها. ولذا تخصص الدول المتقدمة جانبًا هامًا من ميزانيتها من أجل التخطيط لبرامج التدريب أثناء الخدمة.

- الاهتمام بمفهوم التربية المستمرة للمعلمين الذى يجيب على السؤالين التاليين:
  - لماذا يجب علينا تقديم برامج إعداد المعلمين أثناء الخدمة؟
  - ما هى الأهداف الرئيسية لإعداد المعلمين أثناء الخدمة؟

- زيادة الاهتمام بالإعداد المسبق وأثناء الخدمة لجميع المعلمين الذين يتولون تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

- الاهتمام بالإمكانات المالية والمادية والإعلامية التى ينبغى توفيرها لبرامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة.

- التأكيد على تقويم مدى فعالية تدريب برامج المعلمين أثناء الخدمة، وبخاصة تقويم الدورات الأولى التى تقدم للمعلمين فى بداية حياتهم العملية، وذلك بغرض التعرف على مقدار التقدم المهنى والشخصى الذى تحقق لهم وحتى يمكن تحديد حاجاتهم من التدريب أثناء الخدمة.
- مراعاة تحديد موضوعات برامج المعلمين أثناء الخدمة وفقًا لمتطلبات النظام التربوى الذى ينتمى إليه المعلمون المرشحون للتدريب أثناء الخدمة.
- العمل على زيادة مدة تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وبوجه خاص تلك المدة التى تخصص للتطبيق العملى للمعلومات النظرية.
- الأخذ بمفهوم التربية المستمرة الذى يؤكد على تعدد أشكال التدريب أثناء الخدمة تبعًا للحاجة، وذلك طوال المرحلة التى يعمل خلالها المعلم فى المهنة.
- التخطيط لبرامج إعداد المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة يجب أن ينطلق من نتائج البحوث التربوية.
- التأكيد على التقويم التربوى للنظام التربوى ونظام إعداد المعلمين وتدريبهم.

وفى دراسة قام بها كل من **الجميل عبد السميع ونجوى عبد العزيز** (١٩٩٨) عن أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسى والاتجاهات نحو مهنة التدريس وذلك على (٧٥) معلماً لمادة العلوم بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسى بمدارس القاهرة الكبرى، باستخدام بطاقة تتضمن أربعة أبعاد أساسية هى: إدارة الوقت، التخطيط للدرس، تنفيذ الدرس، تقويم الطلاب، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى:

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات كل من مجموعة التدريب بالخارج ومجموعتى التدريب بالداخل والمعلمين الجدد لصالح مجموعة التدريب بالخارج وذلك على كل بُعد من أبعاد البطاقة والمجموع الكلى لهذه الأبعاد. وبذلك يتضح أن التدريب بالخارج يتيح للمعلمين فرصة الانتفاع من خبرات الآخرين فى الدول المتقدمة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات كل من مجموعة التدريب بالخارج ومجموعتى التدريب بالداخل والمعلمين الجدد على مقياس الاتجاهات نحو مهنة التدريس.

هذا وقد أوصت الدراسة بأهم ما يلى:

- تقويم ومتابعة البرامج التدريبية بطريقة مستمرة فى ضوء الاتجاهات الحديثة للتربية والأهداف المرجوة من عملية التدريب.
- ضرورة شمول التدريب على فقرات للتدريس المصغر للتأكد من إتقان المعلمين المتدربين للمهارات والأداءات التدريسية الجيدة بدلاً من الاكتفاء بالجانب النظرى.
- ضرورة تنظيم دورة تدريبية شهرية لمدة يوم أو يومين لمناقشة كل جديد يظهر فى مجال التربية حتى يكون المدرسون على دراية واتصال بكل جديد فى مجال التربية.
- عدم جعل الأقدمية معياراً للترقية وخاصة إلى وظيفة موجه.
- عقد دورات تدريبية بصفة دورية للموجهين الفنيين انطلاقاً من مبدأ التعلم مدى الحياة، على أن يتولى عقد هذه الدورات كليات التربية فى مختلف المحافظات بالتعاون مع إدارة التدريب بكل مديرية تعليمية حتى تتاح فرصة تبادل الخبرات على المستويين النظرى والتطبيقى.
- تخطيط دورات تدريبية وبعثات خارجية للموجهين الفنيين لإكسابهم الخبرات والأداءات التدريسية الجيدة وذلك حتى يمكنهم نقل هذه الخبرات إلى أكبر عدد من المعلمين الذين يقومون بالإشراف عليهم.

ولقد أوضحت نتائج الدراسات التى أجريت على المعلمين بغرض تقدير احتياجاتهم إلى التدريب أثناء الخدمة، أنهم بحاجة إلى التدريب على المهارات وبخاصة تلك المرتبطة بالمجال الوجدانى Affective Domain والمتمثلة فى

التدريب على تنمية الجانب النفسى للمتعلمين وكذلك التدريب على المهارات المرتبطة بمجال تفريد التعليم Individualized Instruction .

التدريب أثناء الخدمة فى مجال التربية البدنية والرياضة

يُعد مجال التربية البدنية والرياضة الذى من أهم المجالات التربوية، كما يكون المعلم هو المسئول الأول عن تطوير العملية التعليمية من خلال تدريسه وتعليمه لمادته ولأوجه النشاط البدنية. إلا أن نجاحه فى أداء مهام عمله يتوقف على العديد من المتغيرات والتى من أهمها مستوى كفاياته التعليمية والتربوية التى تمكنه من أداء عمله بإتقان.

ولذا يجب الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة لمعلمى التربية البدنية والرياضة بغرض تنمية جوانبهم المعرفية والمهارية والسلوكية حتى يمكنهم القيام بكفاءة بمهام مهنتهم كما يجب أن يكون هذا النوع من التدريب إجراء يتم منذ تخرجهم من المؤسسات التعليمية التى تتولى عملية إعدادهم المهنى ويستمر معهم طوال مدة خدمتهم، ليمثل التربية المستديمة مدى الحياة.

ويرى لوك Luke أن من أهم المتغيرات التى تدعو إلى إجراء تطوير فى برامج الإعداد المهنى لمعلمى التربية البدنية، ما يلى:

- الحرص على استفادة هؤلاء المعلمين من المعلومات والنتائج التى أشارت إليها البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بعمليتى التدريس والتعليم للمتعلمين.
- الرغبة فى مسايرة التغير والتطوّر الحادث فى مجال المهنة وذلك حتى يمكن للمعلمين القيام بأدوارهم ومسئولياتهم المهنية وفقًا لما هو متوقع فى ضوء هذه التغيرات والتجديدات التربوية.
- التأكيد على العلاقة الوثيقة بين المهام التعليمية والتربوية التى يقوم بها المعلم وطبيعة المرحلة التعليمية التى يقوم بها للتدريس للمتعلمين.

وفى مؤتمر علمى نظمته كلية التربية البدنية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان - فى الفترة من ٢٧ - ٢٩ ديسمبر ١٩٩٥ تناول بالبحث والدراسة والمناقشة لموضوع «التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة: التجسيدات والطموحات»*، وقد نتج **عن مناقشته العلمية العديد من التوصيات المرتبطة بالمجالات التالية**:

- التربية البدنية والتنمية البشرية.
- الرياضة والإنتاج.
- الرياضة والسياحة.
- اقتصاديات التدريب والمنشآت الرياضية.
- التمويل والتسويق فى المجال الرياضى.
- توصيات عامة.

ولقد كان من أهم التوصيات المرتبطة **بالتربية البدنية والتنمية البشرية** ما يلى:

- ضرورة وضع استراتيجية واضحة ومحددة لتنمية القدرات البدنية والقدرات العقلية والحالة الصحية والحالة النفسية للأفراد، كأساس للتنمية البشرية بغرض زيادة الإنتاج.
- العمل على تطوير العلوم الصحية بكليات التربية الرياضية لإعداد الخريج المؤهل لخدمة قطاعات كبار السن من الجنسين والمعاقين والأبطال الرياضيين بعد الاعتزال.
- الاهتمام بالتقويم كمدخل للنهوض بالرياضة فى جميع القطاعات كوسيلة للتنمية البشرية.

وكان من أهم التوصيات المرتبطة **بالرياضة والإنتاج** ما يلى: توجيه الباحثين والأكاديميين نحو إجراء المزيد من البحوث الميدانية المتصلة بالرياضة والإنتاج.

* شارك فى هذا المؤتمر العديد من الدول العربية والأجنبية.

أما فى مجال **الرياضة والسياحة** فكان من أهم التوصيات المرتبطة بعملية الإعداد والتدريب ما يلى: إعداد متخصصين رياضيين للتخطيط فى مجال السياحة الرياضية.

وكان من أهم التوصيات المرتبطة بمجال **التمويل والتسويق فى المجال الرياضى** ما يلى: الاهتمام بموضوع اقتصاديات الرياضة من الناحية الأكاديمية والعملية على مستوى كلية التربية الرياضية، وذلك بالعمل على استحداث المقررات الدراسية عن هذا الموضوع.

كما أن التوصيات العامة للمؤتمر قد أكدت على أهم ما يلى:

- تطوير استراتيچيات العمل التربوى فى مجالات إعداد وتدريب القادة والمعلمين وفقًا لأسس التدريب المبنية على تحقيق الكفاية، وذلك بغرض مسايرة أحدث الاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة.
- استثمار جزءاً من المعونات والخدمات التى تقدمها بعض الدول والهيئات والمنظمات الدولية والعالمية لخدمة المجال الرياضى على المستوى المحلى وبما يكفل التنمية البشرية.

ويرى **محمد الحماحمى** أنه يمكن تحقيق التنمية المهنية للعاملين فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح من خلال الاهتمام ببرامج التدريب أثناء الخدمة التى تعمل على تحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بهذه التنمية وأنه يمكن تقسيم تلك البرامج وفقًا لأهدافها إلى:

برامج التدريب عند بداية العمل*

تهدف هذه البرامج إلى تدريب العاملين الجدد فى مهنتهم على المهارات التى تتطلبها طبيعة عملهم، وذلك كتزويدهم بالمعارف والمعلومات المرتبطة ببيئة العمل والاتجاهات الأساسية بالمهنة - التربية البدنية، الرياضة، الترويح - وبالمهارات المرتبطة باستخدام الوسائل التعليمية ووسائل التدريب الرياضى وأجهزة المختبرات فى مجال علوم الحركة والتربية البدنية.

* يطلق على هذه البرامج مسمى البرامج الإرشادية.

برامج التأهيل التربوى

تسعى هذه البرامج إلى تأهيل العاملين فى مجال التربية البدنية والرياضة والترويح تأهيلاً تربويًا وأكاديميًا حتى يمكنهم القيام بمهام عملهم، وذلك لكل من تقل مؤهلاتهم عن المستوى العلمى والتربوى المطلوب للعمل أو للحاصلين على مؤهلات جامعية غير مرتبطة بالمهنة، وكذلك لكل القيادات التى تُقبل على العمل التطوعى. كما تهدف هذه البرامج إلى استكمال إعداد العاملين فى تلك المجالات من المؤهلين الذين هم فى حاجة إلى تدريب تخصصى لاستكمال تأهيلهم لتعويض النقص لديهم فى بعض المهارات التى تتطلبها طبيعة عملهم.

البرامج التجديدية

يتم تنظيم تلك البرامج التدريبية بغرض ملاحقة التطوّر فى مجالات التربية البدنية أو الرياضة أو الترويح ومسايرة الاتجاهات المعاصرة فى كل منها، مما يؤدى إلى تطوير مهارات العاملين بها وزيادة معرفتهم بمجال التخصص وفقًا لأحدث النظريات العلمية والتربوية والاطلاع على نتائج الدراسات والبحوث العلمية والاستفادة من تطبيق نتائجها. وبذلك تعمل هذه البرامج على تهيئة العاملين بهذه المجالات للتكيف مع بعض أنواع التطوير أو التجديدات المتوقعة، كتطور طرق التدريس فى التربية البدنية، وتطوّر طرق وأساليب التدريب فى الرياضة، وتطوّر أساليب الإشراف فى مجال الترويح، واستحداث خدمات جديدة فى مجال الشباب والرياضة للجميع . . .

برامج التدريب على المهارات والتدريب الفنى

تهتم تلك البرامج التى يطلق عليها مسمى Skills and Technical Training برفع كفاءة العاملين فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح ليتمكنوا من استخدام نظم أو أجهزة أو أدوات أو أساليب مستحدثة، وذلك كما هو متبع فى تكنولوچيا التعليم فى التربية البدنية، وتكنولوچيا التدريب فى المجال الرياضى،

وتكنولوچيا التعليم والإشراف فى مجال الترويح، وتتضمن تلك البرامج أهم ما يلى:

- استخدام التقنيات التربوية فى كل من هذه المجالات.
- تشغيل الأجهزة التدريبية فى مجال التدريب الرياضى.
- إدارة المنشآت التى تخدم مجالات التربية البدنية الرياضة والترويح.
- تشغيل التجهيزات والأجهزة والأدوات المستخدمة فى الترويح وبخاصة الترويح المائى.
- التعامل مع الحاسب الآلى وقراءة وتفسير مخرجاته Outputs والاستخدام الأمثل لإمكانات وخدمات معالجة البيانات فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح.

برامج التدريب على السلامة

تهدف هذه البرامج التدريبية Safty Training إلى تنمية اهتمام العاملين فى مجالات التربية البدنية أو الرياضة أو الترويح بأهم ما يلى:

- توفير بيئة عمل تعليمية أو تدريبية يتحقق لها عوامل الأمان والسلامة للمتعلمين أو المتدربين أو الممارسين لمناشط الترويح الرياضى أو الخلوى أو الترويح المائى.
- كيفية الوقاية من الإصابات والأمراض المرتبطة بطبيعة المناشط التى يتم تعليمها أو التدريب عليها فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح.
- التدريب على الإجراءات والممارسات والطرق والأساليب الخاصة بمعالجة الإصابات أو الأمراض المرتبطة بممارسة تلك المناشط.
- التدريب على كيفية توعية المتعلمين أو الرياضيين أو الممارسين لمناشط الرياضة للجميع والترويح بأساليب وإجراءات الوقاية من الإصابات ومخاطر ممارسة النشاط البدنى.

- التعرف على الأدوات والأجهزة الواقية من العديد من الإصابات والمخاطر التى قد يتعرض لها الممارسين فى بعض المناشط.
- التعرف على بعض مواد قوانين اللعب التى توفر الحماية والوقاية من الإصابات والتعرض للمخاطر فى أثناء اللعب أو الممارسة.

برامج التدريب للترقية إلى وظائف أعلى

وهى برامج لتأهيل المعلمين أو المدربين أو الإداريين أو الحكام أو المشرفين والأخصائيين فى مجال التربية البدنية و الرياضة والترويح لتولى وظائف فى مستويات إدارية أعلى، أو الارتقاء بمستواهم المهنى، وذلك كما فى ترقى المدرس إلى مدرس أول أو موجه، وترقى الحكام من درجة إلى درجة أعلى، أو تولى الإداريين لمناصب أعلى، أو ترقى المدربين إلى مستويات أعلى. . . مما يتطلب تصميم برامج لتطوير أو تحديث أو زيادة مستواهم المعرفى ومهاراتهم المهنية أو تدريبهم على سلوكيات جديدة تتمشى مع طبيعة عملهم أو مناصبهم أو وظائفهم الجديدة.

برامج التدريب للحصول على درجات جامعية فى مجال التخصص الدقيق

تهدف هذه البرامج إلى تزويد الدارسين بالمعارف والمهارات والاتجاهات والخبرات التى يحتاجونها وفقًا لتخصصهم وذلك كبرامج الإدارة فى التربية البدنية، أو الرياضة، أو الترويح، أو فى مجالات التدريب، وعلم النفس الرياضى، وعلم الاجتماع الرياضى، والاختبارات والمقاييس، وعلوم الحركة. . . وتتيح هذه البرامج لكل من يجتازها الحصول على درجات علمية متخصصة أو شهادات دراسية من بعض الجامعات أو مراكز إعداد القادة التى تقدم تلك الخدمات إلى الدارسين بها.

برامج التدريب على أخلاقيات المهنة

وهذا النوع من البرامج Ethics Training يهتم بتعريف العاملين فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح بأخلاقيات وميثاق شرف المهنة وذلك بتدريبهم على أهم ما يلى:

- الالتزام بميثاق أو آداب أو أخلاقيات المهنة والتمسك بالقيم الشخصية واحترام القيم والمُثل والمبادىء السائدة فى المجتمع.
- التصدى للتصرفات غير الأخلاقية وإعطاء المُثل والقدوة فى الأمانة والاستقامة والمثابرة على الأداء للمرؤوسين.
- التمسك بمبادئ اللعب النظيف وبالمبادئ والمثل الأوليمبية.
- إدراك كيف ومتى يمنح التقدير للعمل وللإنجاز الجيد الذى يتم فى مجالات التربية البدنية والرياضة والترويح.
- احترام القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فى هذه المجالات.
- العمل بشرف على الارتقاء بمهن التربية البدنية والرياضة والترويح.

ونتيجة للتقدم العلمى والتقنى الذى لحق بشتى مجالات الحياة، فقد تم الاستفادة بمعطياته التى أتاحتها تكنولوچيا التربية والتعليم والتدريب فى مجال إعداد وتدريب المعلمين والتربويين فى مجالات التربية والتعليم والشباب للارتفاع بالكفايات المهنية للعاملين بها، وكذلك الاستفادة من نتائج الدراسات والتجارب العلمية المرتبطة بتصميم برامج التدريب للمعلمين والتربويين وفقًا لأحدث الأساليب والنظم التعليمية والتربوية التى تساير كل ما هو مستحدث فى مجالات التربية، وعلم النفس التعليمى، وعلم النفس التربوى، وتكنولوچيا التعليم والتدريب، وأساليب تحليل النظم System Analysis.

ويُعد تصميم برامج إعداد المعلمين والتربويين المبنية على الكفاية Comptency من أهم التطبيقات التربوية لتكنولوچيا التعليم والتدريب فى مجال التدريب أثناء الخدمة.

ويُشير **على السلمى** إلى النظام System بأنه الكيان المتكامل الذى يتكوّن من أجزاء أو عناصر متداخلة يربط بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف ومناشط يكون عائدها أو محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله.

كما يرى **وليم تريسى** William Tracey (١٩٩٠) أن النظام يتكوّن من مزيج من الموارد البشرية والمادية وكذلك من أنواع التنظيم والإجراءات اللازمة لتنسيق ما يؤديه من وظائف Functions لتحقيق الأهداف Goals المراد تحقيقها . إلا أنه يُشير إلى أن النظام يكون مناسبًا فقط عندما تكون العلاقات بين النظام ومكوناته ، وكذلك بين الأهداف والوظائف التى صمم هذا النظام لدعمها ، علاقات تتميز بالوضوح والتحديد والدقة .

ويوضح كذلك تريسى نموذجًا Model باستخدام خريطة سير العمليات يتكون من (١٦) خطوة لنظام تدريب وتطوير Training and Development System وذلك كما هو موضح فيما يلى :

أولاً : تحديد الأهداف والوظائف Determing Goals and Functions

ثانيًا : تحليل النظم Systems Analysis ويتضمن الخطوتين التاليتين ، وهما :

١ - تحديد احتياجات التدريب والتطوير

Assessing Training and Development Needs.

٢ - جمع وتحليل بيانات الوظائف أو المهام

Collecting and Analyzing Jop or Task Data.

ثالثاً : إعداد النظم Systems Development ويتضمن التسع خطوات التالية ، وهى :

١ - إعداد المقاييس المعيارية Constructing Criterion Measures

٢ - إعداد أدوات التقويم Constructing Evaluative Instrument

٣ - صياغة الأهداف السلوكية Writing Training Objectives

٤ - اختيار المحتوى وتتابعه Selecting and Sequencing Content

٥ - اختيار واستخدام استراتيجيات التدريب والوسائل المساعدة فى التدريب Selecting and Using Training Strategies and Media

٦ – إعداد واختبار صلاحية المواد التدريبية Devoloping and Validating Training Materials

٧ – تحديد المتطلبات من الأجهزة Determining Equipment Requirements

٨ – اختيار المدربين وتدريبهم Selecting and Training Instructors

٩ – إنتاج وثائق التدريب Producting Training Documents

رابعًا: تحقيق صلاحية النظم System Validation وتتضمن الأربع خطوات التالية، وهى:

١ – اختيار المتدربين Selecting Trainees

٢ – تطبيق وتحليل المقاييس المعيارية
Adminstering and Analyzing Criterion Measures

٣ – تقويم نظم التدريب Evaluating Training Systems

٤ – متابعة الخريجين Follow - up on Graduates

وفى دراسة قام بها **سارى حمدان** (١٩٩٥) للمقارنة بين اتجاهات المشرفين والمعلمين نحو دورات صقل وتطوير معلمين التربية البدنية بالأردن (٦) أجراها على عينة مكونة من (٣٠) مشرفاً للتربية البدنية ومن (٥١) من معلمى التربية البدنية، وهم من حملة البكالوريوس فى التربية البدنية ومن ذوى الخبرة التى لا تقل عن خمس سنوات ويعملون بمديريات التربية والتعليم بالأردن، مستخدماً فى جميع بيانات دراسته استبيانه للتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو الإعداد والأساليب الخاصة ببرامج دورات صقل وتطوير معلمى التربية البدنية، أشارت النتائج إلى أهم ما يلى:

أولا : وجود اتفاق بين كل من المشرفين والمعلمين على أهمية مراعاة عند التخطيط لبرامج الصقل، أهم الاعتبارات التالية :

- الحرص على التعرف على احتياجات المعلمين ومعرفة الموضوعات التى يرغبون فى دراستها.
- مشاركة المعلمين فى وضع برامج دورات الصقل والتطوير وذلك لضمان نجاحها.
- مشاركة محاضرين متخصصين فى موضوعات دورات الصقل والتطوير من خارج وزارة التربية والتعليم بالأردن.
- زيادة عدد الساعات المخصصة للتطبيقات العملية والإقلال من المحاضرات النظرية أثناء انعقاد دورات الصقل والتطوير لمعلمى التربية البدنية.

ثانياً : أشار مشرفو التربية البدنية إلى أكثر أساليب التدريب فعالية فى دورات صقل وتطوير المعلمين، وهى : الزيارات الميدانية (٩٢,٦٠٪)، الإشراف التشخيصى (٩٢,٠٠٪)، زيارة المتعلمين ومشاهدتهم فى أثناء تدريسهم للدروس (٩٢,٠٠٪)، ورش العمل (٩١,٣٠٪)، حلقات المناقشة مع المشرفين (٩١,٣٠٪)، الكتب والمجلات المتخصصة فى التربية البدنية (٩١,٣٠٪)، حضور المؤتمرات والندوات العلمية (٩١,٣٠٪).

ثالثاً : أوضح معلمو التربية البدنية أن أكثر أساليب التدريب فعالية فى دورات الصقل والتطوير، هى: الكتب والمجلات المتخصصة فى التربية البدنية (٩٣,٧٠٪)، حضور المؤتمرات والندوات العلمية (٩٢,٩٠٪)، التدريب العملى للتدريس بإشراف متخصصين فى ذلك (٩٢,١٠٪)، الزيارات الميدانية (٩٢,١٠٪).

وفى دراسة علمية أجراها محمد الحماحمى (١٩٩٦) بعنوان: «التدريب أثناء الخدمة لمعلمى التربية الرياضية وفقًا لبرامج المعلمين المبنية على الكفاية فى ضوء مفهوم التنمية البشرية» أوضح مرئياته نحو مكونات النظام التدريبى فى مجال تدريب معلمى التربية البدنية والرياضة أثناء الخدمة، كما أشار إلى أهم المكونات التالية للنظام:

أولاً: المدخلات لبرامج التدريب Input

تشمل مدخلات التدريب على العناصر الأساسية للتدريب. وهى: الأفراد، وظائف المتدربين، الخبرات والمعارف والمعلومات والاتجاهات وأنماط السلوك المراد تزويد المتدربين بها، القائمون بالعمل التدريبى، الأوضاع التنظيمية السائدة فى الهيئة التى تتولى عملية التدريب، طبيعة المشكلات القائمة.

وبذلك نجد أن المدخلات تتضمن خصائص واحتياجات معلمى التربية البدنية ودرجتهم الوظيفية، وخصائص المدربين الذين سوف يتولون عملية تدريب المعلمين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم. وكذلك تتضمن المدخلات أهداف البرنامج التدريبى، ومحتواه التعليمى، والتربوى وطرق تقويمه. كما تتضمن بيئة التدريب التنظيم الإدارى، والإمكانات، وسبل التعاون بين الهيئات المسئولة عن تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.

ثانيًا: عمليات البرنامج التدريبى Processes

والمقصود بعمليات البرنامج التدريبى جميع المناشط والفعاليات التى تُستخدم فى تحويل المدخلات إلى مخرجات، ومن ثم فإن العمليات تُعد نوعًا من المعالجة التى تتضمن مناشط وإجراءات وأساليب مختلفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. كما أن تلك العمليات تحقق التفاعل بين مكوّنات النظام وتربط بين كل مرحلة من مراحل عمليات البرنامج التدريبى.

وفيما يلى توضيحاً لعمليات برنامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة المبنى على الكفاية:

- **مرحلة التصميم**: تتضمن مرحلة تصميم البرنامج التدريبى عملية التحديد الدقيق للاستراتيجيات التربوية التى سوف تُستخدم لتحقيق الأهداف التى يتم تحديدها للبرنامج، إذ من خلال هذه المرحلة يتم الإعلان عن فلسفة التدريب وتحديد الاحتياجات التى تُعبر عن الأهداف التدريبية.

- **مرحلة الإعداد للتطبيق**: وتتضمن تلك المرحلة عملية الإعداد لتطبيق أو تنفيذ أو إدارة البرنامج التدريبى، ولذا فإنها تتناول بالتحديد تفاصيل الاستراتيچيات التربوية المقترح تطبيقها، وذلك وفقًا لخطة وبرنامج زمنى للتطبيق.
- **مرحلة التطبيق**: وهى مرحلة التدريب الفعلى الذى يلتقى فيه المعلمون بالمدربين - أعضاء هيئة التدريس أو التدريب - لتلقى التدريب. ولذا فإن فى هذه المرحلة يتم تنفيذ كل ما تم تصميمه والإعداد لتنفيذه.
- **مرحلة التقويم**: وتأتى هذه المرحلة بعد مرحلة تطبيق البرنامج وإدارته وذلك للتحقق من مدى فاعلية التدريب فى تحقيق أهداف البرنامج. ولذا تتضمن هذه المرحلة استخدام أدوات ووسائل التقويم - التى تم تحديدها من خلال مرحلة التصميم فى إطار التحديد الدقيق للاستراتيچيات التربوية - لقياس نتائج التعلم التى تتمثل فى الكفايات المحددة للبرنامج التدريبى.

ثالثًا: مخرجات البرنامج التدريبى Outputs

والمقصود بالمخرجات الإنجازات أو النواتج التى تم تحقيقها من خلال البرنامج التدريبى كارتفاع مستوى الأداء للمعلمين، وتنمية معلوماتهم وقدراتهم على التدريس، وتطوير اتجاهاتهم وسلوكهم نحو المهنة، أى أن المخرجات يجب أن تُعبر عن الكفايات التعليمية المراد تحقيقها لمعلمى التربية البدنية من خلال مكوّنات البرنامج التدريبى.

رابعًا: التغذية المرتدة Feed - back

فى ضوء الكفايات التى يجب أن تتحقق من خلال البرنامج التدريبى والكفايات التى قد تحققت بالفعل، فإنه يتم إعادة النظر فى مدخلات البرنامج وعملياته، إذ تعطى التغذية المرتدة المؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وإنجازها ومبررات ذلك، مما يُسهم فى تطوير النظام المستخدم فى مجال تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.

كما أوضح **الحماحمى** مرئياته حول الكفايات التعليمية لمعلمى التربية البدنية التى يجب أن يشتمل عليها برنامج التدريب أثناء الخدمة، وذلك فى ضوء الإطار المرجعى للدراسة الذى تناول تدريب المعلمين أثناء الخدمة، وفى ضوء تصميمه قائمة للكفايات التعليمية التى يجب أن تتوافر فى معلم التربية البدنية.

ولقد أُستخدم فى ذلك منحى الإطار المرجعى التحليلى لاشتقاق الكفايات التعليمية لمعلم التربية البدنية، إذ تشير باتريسيا Patricia إلى أنه من خلال الإطار المرجعى التحليلى يمكن البحث بطريقة تحليلية عن المهام التعليمية للمعلم أو عن المهارات الضرورية التى يجب أن تتوافر له حتى يؤدى أدواره التعليمية والتربوية ويحقق النواتج التعليمية المرجوة.

ولذا قام **الحماحمى** بتحليل مهام معلم التربية البدنية وأدواره التعليمية والتربوية وتحليل المهارات التدريسية بغرض اشتقاق الكفايات التعليمية للمعلم وفقًا للإطار المرجعى التحليلى. وقد حدد الحماحمى فى ضوء ذلك أربعة مجالات أساسية للكفايات التعليمية لمعلم التربية البدنية، وقد اشتمل كل مجال منها على عدد من الكفايات المرتبطة به. ولقد بلغ عدد الكفايات بالقائمة (٦٩) كفاية، وذلك وفقًا لما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢)

مجالات قائمة الكفايات التعليمية لمعلمى التربية البدنية المدرسية

المجال	مسمى مجال الكفايات	عدد الكفايات
الأول	الكفايات المرتبطة بتصميم الدرس أو النشاط	١٤
الثانى	الكفايات المرتبطة بالإعداد لتطبيق الدرس أو النشاط	١١
الثالث	الكفايات المرتبطة بتطبيق الدرس أو النشاط	٣٤
الرابع	الكفايات المرتبطة بتقويم فعاليات الدرس أو النشاط	١٠
	مجموع الكفايات التعليمية	٦٩

كما أوضح **الحماحمى** مرئياته نحو تصميم برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة وذلك فى الإجراءات التالية :

١ - **تحديد نوع البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها** : إذ يجب التأكيد على هل المقصود من تلك البرامج التدريبية هو برامج التدريب فى بداية الخدمة؟ أو برامج التأهيل التربوى؟ أو برامج التدريب المتقدم أو التجديد؟ أو برامج إعادة التدريب؟

٢ - **تحديد مسمى البرنامج التدريبى** : يجب أن يكون معبراً عن الهدف من إقامته، وعن محتوى التدريب.

٣ - **تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين** : وذلك لتحديد أهداف البرنامج من خلال تحديد أنواع المهارات أو المعرفة أو الاتجاهات أو أنماط السلوك المهنى التى يكون المتدربون - المعلمون - فى حاجة إليها والتى يُعبر عنها بالكفايات، ومن ثم يتم تحديد أهداف البرنامج فى ضوء تلك الاحتياجات التدريبية.

٤ - **تحديد احتياجات البرنامج التدريبى من الإمكانات والتجهيزات** : وهى الاحتياجات التى سوف يكون البرنامج فى حاجة إليها فى تنفيذه. وفى مجال تدريب معلمى التربية البدنية أثناء الخدمة، فإنه يجب توفير قاعات للتدريب بها التجهيزات الحديثة لاستخدام التقنيات التربوية مع مراعاة أن تكون تلك التجهيزات مصممة بطريقة تتيح للمتعلمين* المشاركة الإيجابية فى عملية التدريب. وذلك يعنى أن تكون تلك القاعات جيدة التهوية والإضاءة والتأثيث، وأن تكون بعيدة عن مصادر الضوضاء ومزوّدة بأجهزة عزل الصوت، كما يجب أن يتوافر الشكل الهندسى الجمالى لهذه القاعات وفقًا لأحدث النظم الهندسية. كذلك يجب تجهيز ساحات التدريب العملى بأحدث الأجهزة والأدوات

* معلمو التربية البدنية الذين يخضعون للبرنامج التدريبى.

الرياضية - القانونية - المناسبة لموضوع التدريب وذلك لتطبيق الاتجاهات الحديثة فى مجال التعليم أو التدريب.

٥ - **تحديد محتوى البرنامج أو انتقاء موضوعات البرنامج** : ويجب ارتباط موضوعات التدريب باحتياجات وأهداف البرنامج، كما يجب أن يشمل المحتوى على المعلومات المختارة التى ترتبط بالعملية التدريبية والتى تتضمن النظريات والبحوث العلمية، والتجارب العملية، والاتجاهات، وكل ما هو مرتبط بالتجديدات والمستحدثات التربوية والتعليمية فى مجال التربية البدنية. وبوجه عام فإن المعلومات أو المادة التدريبية التى تشملها برامج تدريب معلمى التربية البدنية أثناء الخدمة تختلف باختلاف المتعلمين ومستوياتهم الوظيفية واحتياجاتهم التدريبية وباختلاف طبيعة البرنامج التدريبى.

وكذلك أشار الحماحمى إلى بعض النماذج للموضوعات التى يجب أن تتضمنها برامج تدريب معلمى التربية البدنية لتطوير كفاياتهم أثناء الخدمة، وهى:

- التجديدات التربوية والاتجاهات المعاصرة فى التربية البدنية.
- الاستراتيجيات التعليمية فى مجال تدريس التربية البدنية.
- دراسات متقدمة فى طرق تدريس مادة التربية البدنية.
- رؤى مستقبلية نحو تطوير مناهج التربية البدنية فى المراحل التعليمية المختلفة.
- الأهداف الإجرائية - السلوكية - فى درس التربية البدنية.
- التدريس بأسلوب التربية الحركية للأطفال.
- مشكلات التربية البدنية فى المؤسسات التعليمية.
- دور التربية البدنية فى مواجهة المشكلات المعاصرة للمجتمع.

- دراسات فى التربية البدنية المقارنة .
- دراسات متقدمة فى التعلم الحركى .
- التطبيقات لأسس ومبادئ علوم الحركة .
- الطرق الحديثة فى تنمية اللياقة البدنية للمتعلمين وفقًا لخصائص المراحل التعليمية .
- الوظائف الحيوية لأجهزة جسم المتعلمين فى المراحل التعليمية المختلفة .
- التطبيقات العملية فى تنمية نظم إنتاج الطاقة لدى المتعلمين وفقًا لخصائص المراحل التعليمية .
- الغذاء المتوازن وفقًا لاحتياجات المتعلمين فى المراحل التعليمية المختلفة .
- الاتجاهات الحديثة فى الترويح .
- الاتجاهات الحديثة فى تعليم مهارات الألعاب والرياضات الفردية والجماعية .
- بحوث ودراسات علمية وتجارب عملية فى مجال تدريس التربية البدنية .
- القياس والتقويم فى مجال الأداء الحركى .
- الطرق الحديثة فى تقويم النشاط المدرسى .
- التوجيه والإرشاد النفسى فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- دور معلم التربية البدنية فى تنمية مفهوم الذات الإيجابية .
- سيكولوچية الإبداع والابتكار فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- دراسات متقدمة فى علم نفس النمو والتطوّر الحركى .
- دراسات متقدمة فى علم النفس التعليمى وتطبيقاته فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- برامج التربية البدنية الخاصة بالمعاقين .

- الثقافة البدنية .
- فلسفة التربية البدنية .
- فلسفة الرياضة للجميع فى ضوء الفكر التربوى .
- الألعاب الشعبية ودورها فى إحياء التراث الشعبى .
- الاتجاهات الحديثة فى إدارة التربية البدنية والرياضة .
- السلوك القيادى وفعالية الإدارة فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- الأساليب الحديثة فى اتخاذ القرار .
- العلاقات العامة فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- إدارة وقت الدرس فى التربية البدنية .
- اقتصاديات التعليم فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- الاتجاهات الحديثة فى تدريب معلم التربية البدنية فى أثناء الخدمة .
- جوانب النمو المهنى فى التربية البدنية .
- التنمية الذاتية لمعلم التربية البدنية .
- تكنولوچيا التعليم فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- استخدامات الحاسب الآلى فى تحليل البيانات الحركية وتخزين المعلومات والبيانات فى مجالات التربية البدنية والرياضة .
- التعلم المبرمج فى مجال التربية البدنية .
- التدريس المصغر فى التربية البدنية .
- تفريد التعليم .
- الواجبات الإضافية فى درس التربية البدنية .

- الأمان والسلامة فى النشاط البدنى.
- نماذج من الإصابات الشائعة فى درس التربية البدنية وطرق الوقاية والعلاج المرتبطة بها.
- طرق تنمية مهارات التواصل والتفاوض لدى المتعلم.
- تطبيقات فى تحكيم الألعاب والرياضات وفقًا لأحدث التعديلات فى قوانين اللعب.
- الاختبارات المهارية والبدنية والفسيولوچية فى مجالات التربية البدنية والرياضة.
- الاختبارات النفسية والاجتماعية - السوسيومترية - فى مجالات التربية البدنية والرياضة.
- الاختبارات المعرفية فى مجالات التربية البدنية والرياضة.

وبوجه عام فإنه يجب مراعاة الأهداف والغايات المرجوة من العملية التدريبية فى تصميم المحتوى للبرنامج التدريبية، وذلك حتى يمكن تنمية كل من الجانب المهارى والمعرفى والسلوكى للمعلمين الذين يتم تدريبهم أثناء الخدمة.

٦ - **تحديد واختيار معلمى التربية البدنية الذين سوف يشاركون فى البرنامج:** وهذا يتطلب إجراء دراسات تحليلية لبحث طبيعة هؤلاء المعلمين واحتياجاتهم التدريبية فى ضوء تأهيلهم العلمى وخبراتهم السابقة. كما يجب مراعاة توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية للمعلم التى يتطلبها برنامج التدريب حتى يتمكن من المشاركة الإيجابية والفعالة فى فعاليات البرنامج. وكذلك يجب مراعاة تجانس المعلمين من حيث احتياجاتهم، وذلك فى كل من البرامج التدريبية.

٧ - **تحديد واختيار المدربين أو الخبراء** : وهم الذين سوف يقومون بعملية تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة. ويُعدون المصدر الرئيسى

فى نقل كل ما هو حديث من الخبرات والتجديدات التربوية والاتجاهات الحديثة فى مجال التربية البدنية والمجالات الأخرى المرتبطة به . **ولذا يجب مراعاة أهم الأسس التالية فى اختيارهم :**

- المؤهلات العلمية والخبرات العملية لهؤلاء المدربين .
- مناسبة موضوعات البرنامج التدريبى مع المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمدربين .
- إلمام المدربين بمعطيات التطوّر العلمى فى المجال، وبالدراسات والتجارب العلمية فى مجال تخصصاتهم، وبأحدث ما فى المجال من اتجاهات تربوية وتعليمية .
- القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والوسائل التعليمية والطرق الحديثة فى التدريس، وذلك كاستخدام التقنيات والوسائل التالية للمدربين :
  - تفريد التعليم .
  - أشرطة الفيديو التعليمية للعرض وكوسيلة للتغذية المرتدة للعملية التعليمية .
  - التعليم المصغر فى التدريس Micro-Teaching .
  - الحاسب الآلى Computer فى التحليل الحركى واستدعاء المعلومات المرتبطة بموضوع التدريب .
- **القدرة على تحقيق ما يلى :**
  - التفاعل مع المتدربين .
  - نقل المعلومات وتنمية القدرات والمهارات التدريسية لدى المتدربين .
  - الإقناع والتأثير الإيجابى فى اتجاهات وسلوك المتدربين .

- تحليل المشكلات وإيجاد البدائل المناسبة لحلها فى ضوء الواقع التطبيقى فى المجال.
- مواجهة المواقف الحرجة وغير المتوقعة أثناء أدائهم للعملية التدريبية.
- تقويم نتائج عملية التدريب.

٨ - **تحديد أساليب ووسائل تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة**: إذ تُعد تلك الأساليب أو الوسائل التدريبية الوسيط الذى يتم استخدامه من قبل المدرب فى عرض أو تقويم موضوع مادته التدريبية بغرض نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية منه إلى المتدربين.

ولأهمية تلك الوسائل التدريبية فإنه يجب انتقائها بحيث تتناسب مع المتغيرات التالية:

- طبيعة الموضوع الذى يتم عرضه على المتدربين.
- كم المادة التدريبية المرتبطة بكل من الموضوعات أو الوحدات التدريبية.
- عدد المعلمين الذين يتلقون التدريب وكذلك خصائصهم والفروق الفردية فيما بينهم.
- عدد المدربين ومستوى تأهيلهم التدريبى وخبراتهم العملية.
- الأماكن أو القاعات المتاحة للتدريب وتجهيزاتها.
- تكلفة الأسلوب التدريبى ومدى تناسب التكلفة مع العائد من استخدام الأساليب التدريبية المختارة.

وبوجه عام يُفضل استخدام أكثر من وسيلة فى عرض موضوعات المادة التدريبية ببرامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة، ولذا يجب توافر أهم وسائل التدريب التالية فى البرنامج التدريبى، وهى:

- المحاضرة، المناقشة، الندوة، حلقة البحوث.

- الشفافيات، الشرائح الضوئية، الأفلام التعليمية.
- ورش العمل التعليمية.
- التطبيقات والنماذج العملية.
- دراسة الحالة.
- تمثيل الأدوار.
- الزيارات الميدانية.
- المعارض الرياضية.
- النماذج التعليمية.
- الحاسب الآلى (الكمبيوتر).
- نماذج للوحدات التعليمية المصغرة.
- الحقائب التعليمية أو التدريب بالمواد المبرمجة.
- أسلوب حل المشكلات Problem - Solving
- أسلوب توليد الأفكار Brain-storming فى صنع القرار.
- أسلوب دلفاى Delphy فى صنع القرار.

٩ - **تحديد مدة وتاريخ ومكان تنفيذ البرنامج التدريبى**: ولذا فإنه يجب إعداد جدول زمنى للبرنامج التدريبى يتضمن الأيام التى سوف يستغرقها التدريب وعدد الساعات التدريبية وتوقيت بدء وانتهاء التدريب يوميًا، كما يجب تقرير مكان التدريب الذى يجب أن يتناسب مع مسمى البرنامج التدريبى.

وبوجه عام فإن مدة البرنامج التدريبى تختلف باختلاف كل من: الهدف من البرنامج، طبيعة المتدربين، مستوى تأهيلهم العلمى، مستوى خبراتهم العملية، درجتهم الوظيفية، كما تختلف مدة البرنامج باختلاف كم المادة التدريبية بالبرنامج.

١٠ - **تقدير الموازنة المالية للبرنامج** : ويتم ذلك من خلال تحديد كل عنصر من عناصر التخطيط للبرنامج، مع التأكيد على توفير الموازنات المالية التى تسمح بتحقيق وإشباع احتياجات المعلمين خلال تدريبهم أثناء الخدمة باعتبار أن التدريب هو نوع من أنواع الاستثمار البشرى وعنصر هام من عناصر تحقيق الإنتاجية.

١١ - **تقويم البرنامج التدريبى** : وذلك يتطلب تحديد مستويات الأداء التى يحققها البرنامج وطرق قياسها، وتحديد وسائل القياس والتقويم التى سوف يتم استخدامها فى بداية وأثناء التطبيق وبعد الانتهاء من تنفيذه، وذلك حتى يمكن الحكم على مدى فعالية البرنامج فى تحقيق أهدافه - الكفايات التعليمية لمعلمى التربية البدنية- كما يجب تحديد أساليب متابعة المعلمين المتدربين بعد الانتهاء من مشاركتهم فى فعاليات البرنامج وعودتهم إلى مقر عملهم، وذلك لملاحظة ما تم الاستفادة منه فى تطبيق ما تعلموه وتدربوا عليه.

كما أوضح الحماحمى مرئياته حول الاتجاهات التى يجب التأكيد عليها فى برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة، فيما يلى:

- أن تتولى كليات التربية الرياضية تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.
- أن يكون تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة مستمرًا وألا يتوقف عند حد معين.
- تصميم برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة وفقًا لأحدث الدراسات والاتجاهات والنظم التعليمية والتربوية فى مجال التربية البدنية.
- التوسع فى برامج التبادل بين الدول فى تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.

- الاستفادة من المعونات التى تقدمها بعض الدول والهيئات أو المنظمات الدولية والعالمية فى تطوير برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.

- تشكيل لجان استشارية لتدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة وفقًا للتخصصات المختلفة فى المجال.

- تأسيس مجمع من المدارس التجريبية فى العديد من المدن لتطبيق الوسائل والأساليب الحديثة فى مجال تعليم وتدريس التربية البدنية.

- الاهتمام بتدريب المدربين والمسئولين عن برامج تدريب معلمى التربية البدنية فى أثناء الخدمة.

- تطوير استراتيچيات التجديد التربوى فى مجال إعداد وتدريب المعلمين وفقًا لبرامج التدريب المبنية على الكفاية وذلك لمسايرة الاتجاهات العلمية والتربوية المعاصرة.

وفى دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة فى مجال الشباب والرياضة قام بها كل من محمد الحماحمى وسهير المهندس (١٩٩٩) استخدما فيها بطاقة تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة التى أعدها محمد الحماحمى وتتكوّن من (٦) أبعاد هى:

- دوافع التحاق المتدربين ببرامج التدريب، ويشمل هذا البُعد (١٨) مفردة.
- استفادة المتدربين من البرنامج، ويتضمن ذلك البُعد (١٥) مفردة.
- الأسباب التى تحد من استفادة المتدربين من برنامج التدريب، ويحتوى هذا البُعد على (٢٧) مفردة.
- وسائل التدريب المستخدمة فى البرنامج، ويشتمل ذلك البُعد على (١٥) مفردة.

- أساليب التقويم المستخدمة لتقرير مخرجات البرنامج، ويتضمن هذا البُعد (١٢) مفردة.
- آراء المتدربين نحو بعض متغيرات برنامج التدريب أثناء الخدمة، ويحتوى هذا البُعد على (١٣) مفردة.

وقد طبقت تلك الدراسة على (١٤٠) مبحوثاً منهم (٧١) من العاملين بإدارة مديريات الشباب والرياضة، وكذلك (٦٩) من الأخصائيين العاملين بإدارة النشاط بهذه المديريات. ولقد تم اختيارهم بالطريقة العمرية ليمثلون الملتحقين ببرامج التدريب أثناء الخدمة التى يقررها قطاع إعداد القادة بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة لتأهيل العاملين فى هذا المجال، وذلك بخلاف عدد (٥٢) مبحوثاً اختيروا عشوائياً لاختبار ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة فى الدراسة. هذا وقد مثل عينة الدراسة الكلية الملتحقين فى برامج التدريب أثناء الخدمة التى عُقدت بمراكز إعداد القادة بالقاهرة خلال عامى ١٩٩٧-١٩٩٨.

ومن أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة والمرتبطة بكل بُعد من أبعاد القائمة المستخدمة فى جمع البيانات المرتبطة بها، ما يلى:

أولاً : أهم الاحتياجات التدريبية للقادة العاملين فى مجال الشباب والرياضة والتى يُعبر عنها دوافع التحاقهم أو اشتراكهم فى البرنامج التدريبى، هى: تطوير المهارات، تنمية المعلومات، التعرف على المستحدث فى المجال، التكيف مع نظم وبرامج العمل الحديثة، تحسين مستوى الأداء فى العمل، تنمية الاتجاهات السلوكية نحو العمل، التزوّد بمهارات جديدة تتطلبها الوظيفة الجديدة، معالجة أوجه القصور فى الأداء، مواجهة التغيرات التى تطرأ على أساليب العمل، التدريب على بعض الأجهزة الحديثة، التغلب على الكثير من مشكلات العمل.

ثانياً : أهم أنواع الاستفادة العائدة على المتدربين من مشاركتهم فى برامج التدريب أثناء الخدمة والتى تُعبر عنها مخرجات التدريب، هى: تحسين

العلاقات بزملاء العمل، الرضا عن العمل، زيادة حصيلة المعلومات عن العمل، نمو المهارات التى تتطلبها الوظيفة، زيادة القدرة على المشاركة فى صنع أو اتخاذ القرار، القدرة على حل مشكلات العمل، زيادة القدرة على مواجهة المتغيرات الحديثة فى العمل، نمو القدرة على الابتكار فى مجال العمل.

ثالثاً : أهم الأسباب التى تحد من استفادة المتدربين من برامج التدريب أثناء الخدمة هى: عدم اهتمام البرنامج بالجانب التطبيقى، معالجة المدربين للموضوعات المقدمة من البرنامج بطريقة أكاديمية بعيدة عن الواقع العملى، كثرة المهارات المقدمة من البرنامج وعدم مناسبة وقت التدريب عليها.

رابعاً : أهم وسائل التدريب المستخدمة من قبل المدربين فى عرض موضوعات البرنامج على المتدربين هى: المحاضرة وحلقات النقاش والسبورة ومن ثم فإن برامج التدريب أثناء الخدمة فى مجال إعداد القادة فى مجال الشباب والرياضة تعتمد على أسلوب التدريب النظرى ولا تهتم بأساليب التدريب العملية والذاتية والتعليم المبرمج.

خامساً : أهم أساليب التقويم المستخدمة من قبل الإدارة المسئولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج لتقدير استفادة المتدربين من التدريب أو لتقدير مخرجات البرنامج التدريبى هى: عدد ساعات الحضور التى يحرص عليها المتدرب للانتظام فى البرنامج، مشروع عمل يرتبط بموضوعات البرنامج يشارك المتدربون فى تقديمه، منح تقديرات للمتدربين على مناقشتهم مع المدربين (المحاضرين) حول موضوعات البرنامج. بينما لا تهتم الإدارة بإجراء اختبار عملى للمتدربين، أو اختبار عملى وآخر تحريرى، أو اختبار عملى وآخر شفوى، أو اختبارات عملية وتحريرية وشفوية، وذلك فى نهاية فترة البرنامج.

سادساً : آراء المتدربين نحو بعض المتغيرات المرتبطة بالبرنامج التدريبى أشارت إلى أهم ما يلى :

- مناسبة توقيت بداية البرنامج، وجود تفاعل بين الدارسين والمدربين (المحاضرين) حول موضوعات البرنامج، وضوح أهداف البرنامج للمتدربين، مناسبة مستوى الدراسة للخبرات السابقة للمتدربين، وجود تكامل بين موضوعات البرنامج، مناسبة توزيع الساعات التدريبية على أيام البرنامج، ترحاب المتدربين للاشتراك مرة أخرى فى برامج التدريب أثناء الخدمة.
- عدم اهتمام الإدارة المسئولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج بالعمل على حل المشكلات التى تواجه المتدربين فى أثناء مشاركتهم فى البرنامج التدريبى، وعدم تقديرها للفترة المناسبة التى يجب أن يستغرقها البرنامج حتى يتحقق منه الاستفادة الكاملة للمتدربين، وعدم اهتمامها بتحديد أو توفير المصادر العلمية (المراجع) فى بداية التدريب، وعدم تأكيدها على ضرورة التنويع فى أساليب التدريب أو إقرارها أو توفيرها حتى يتم استخدامها من قبل المدربين.

وفى ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، فإن الباحثين قد صاغا التوصيات التالية :

- ضرورة الاهتمام عند تحديد الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب أثناء الخدمة بالتأكيد على تحليل العمل Task Analysis بغرض تحديد الواجبات والمهارات والقدرات والمعلومات المطلوبة لأداء العمل وتحديد المستويات المقبولة للأداء والظروف المرتبطة بالوظيفة. وكذلك التأكيد على تحليل الفرد Man Analysis وذلك بغرض قياس أدائه فى الوظيفة التى يشغلها وتحديد مدى نجاحه فى أدائها وتحديد طبيعة ومستوى المهارات والمعلومات والاتجاهات التى يجب أن يتميز بها هذا الفرد لأداء وظيفته الحالية أو لأداء وظيفة أخرى جديدة أو مستقبلية. وذلك إلى جانب التأكيد على تحليل التنظيم Organization Analysis.

- ضرورة الاهتمام بتطبيق نموذج تحليل المشكلة Problem Analysis Model من أجل تقدير الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ونموذج الكفاءة Competency Model الذى يحدد مجموعة القدرات والكفاءات وما يجب تعلمه أو التدريب عليه لتحقيق معايير هذا النموذج، وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأسس العلمية.
- اهتمام برامج التدريب أثناء الخدمة فى ضوء تحديد الاحتياجات بتزويد المتدربين من القادة العاملين بمجال الشباب والرياضة بالعديد من أنواع المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المترجمة لهذه الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالعديد من الموضوعات والتطبيقات التى تؤدى إلى زيادة إنتاج هؤلاء العاملين وتقليل الفاقد فى ساعات عملهم.
- مراعاة أن تكون المهارات المقدمة من البرنامج مناسبة للفترة المقررة من التدريب وكذلك مراعاة أن يكون الوقت المخصص مناسباً لتعلم هذه المهارات وإتقانها.
- مراعاة أن يكون المدربين (المحاضرين) من ذوى التخصص فى الموضوعات المقدمة من برنامج التدريب ولهم خبرتهم النظرية والعملية فى هذا المجال وملمين بكل ما هو حديث فى المجال، ومن ذوى القدرة أو الكفاءة فى توظيف الوقت المتاح لديهم للإعداد للجلسة التدريبية وإدارتها بشكل جيد يحقق الأهداف المرجوة.
- الاهتمام بتحديد وتوفير المصادر العلمية (المراجع) فى بداية فترة التدريب.
- التأكيد على ضرورة التنويع فى أساليب التدريب والعمل على توفيرها حتى يتمكن المتدربون من تحقيق الاستفادة من البرنامج، مع التركيز على أساليب التدريب العملية والذاتية.

- ضرورة أن تحرص الإدارة المسئولة عن تنفيذ ومتابعة البرنامج على حل المشكلات التى تواجه المتدربين فى أثناء فترة تدريبهم.
- الاهتمام من قبل الإدارة عند تقويم البرامج التدريبية مراعاة ردود فعل المتدربين تجاه مخرجات البرنامج ودرجة رضاهم عنه، وتقارير الشكاوى الواردة إلى الإدارة من المتدربين، وتقويم المشرفين على التدريب لمستوى درجة أداء المتدربين على اختباراتهم العملية أو النظرية، وذلك حتى يكون التقويم متمشياً مع المعايير العلمية، وحتى تتحقق الفائدة المرجوة منه، والتى تسهم فى تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة للقادة العاملين فى مجال الشباب والرياضة.



قائمة المراجع العلمية



قائمة المراجع العلمية

١ - **إبراهيم محمود** : دليل الحقائب التدريبية فى مجالات الإدارة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، الأردن، عمان، ١٩٨٨.

٢ - **أحمد الخطيب** : بعض الكفايات التعليمية الأساسية اللازمة للمعلم العربى وانعكاساتها على المواد التعليمية المطبوعة لأغراض إعداد المعلمين وتربيتهم. المؤتمر الثالث لمديرى مشروعات تدريب المعلمين فى البلاد العربية الذى عقد فى بيروت، فى الفترة من ٢٠ ـ ٢٥ فبراير ١٩٧٨.

٣ - **أحمد الخطيب، رداح الخطيب** : اتجاهات حديثة فى التدريب: الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٦.

٤ - **أحمد صقر عاشور** : إدارة القوى العاملة. القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٤.

٥ - **الجمعية المصرية للتنمية والطفولة** : مؤتمر تطوير مناهج التعليم الابتدائى الذى نظمته الجمعية المصرية للتنمية والطفولة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بالقاهرة فى الفترة من ١٨-٢٠ فبراير ١٩٩٣، مجلد المؤتمر، الجزء الأول، التقرير النهائى وأوراق للعمل.

٦ - **الجميل عبدالسميع، نجوى عبدالعزيز** : أثر التدريب أثناء الخدمة على كل من الأداء التدريسى والاتجاهات نحو مهنة التدريس لدى شريحة من مدرسى العلوم بالحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسى. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مجلة علم النفس، العدد الثامن والأربعون، أكتوبر - ديسمبر ١٩٩٨.

٧ - **المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج الكويت** : الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية فى الإدارة التربوية بدول الخليج العربى فى إطار تطوير التعليم العربى وتجديده. الجزء الأول. الكويت، ١٠ ـ ١٤ مايو ١٩٨١.

٨ - **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** : حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة التى عقدت فى الفترة من ٢٣-٢٩ نوفمبر ١٩٧٥م بالمنامة بالبحرين، جامعة الدول العربية.

٩ - **المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** : مؤتمر إعداد وتدريب المعلم العربى الذى عقد فى الفترة من ٨ ـ ١٧ يناير ١٩٧٢ بالقاهرة، جامعة الدول العربية.

١٠ - **توفيق مرعى** : الكفايات التعليمية فى ضوء النظم. الأردن، عمان، دار الفرقان، ١٩٨٣.

١١ - **جبرائل بشارة** : تكوين المعلم العربى والثورة العلمية التكنولوچية. بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٨٦.

١٢ - **جمال عبدالحميد على** : سياسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٨.

١٣ - **حسن جامع وآخرون** : الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم المرحلة الابتدائية فى دولة الكويت. المجلة التربوية، السنة الأولى، العدد الثانى، ١٩٨٤، كلية التربية بجامعة الكويت.

١٤ - **حسين كامل الأسيوطى ، محمد عبدالمنعم** : تنمية القيادات الإدارية. الأردن، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٩١، يونيو ١٩٧١.

١٥ - **حسين كامل بهاء الدين** : إعداد المعلم بين النظام التكاملى والنظام التتابعى. مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، الجزء (٥١)، ١٩٩٣. القاهرة، عالم الكتب.

١٦ - **حمدى أمين عبدالهادى** : إدارة شئون موظفى الدولة : أصولها وأساليبها. الطبعة الثانية. القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٨٢.

١٧ - **رشدى طعيمة وحسين الغريب** : الكفايات التربوية اللازمة لمعلم التعليم الأساسى، دراسة ميدانية. دراسات وبحوث مؤتمر معلم التعليم الأساسى: الحاضر والمستقبل الذى نظمته كلية التربية بجامعة حلوان فى الفترة من ١٠-١٣ فبراير ١٩٨٦.

١٨ - **رفاعى محمد رفاعى** : إدارة الأفراد. القاهرة،الأهرام، ١٩٩٣.

١٩ - **زكى محمود هاشم** : تخطيط عملية تنمية المديرين: دراسة ميدانية فى الجهاز الحكومى بدولة الكويت. جامعة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد الثالث والعشرون، السنة السادسة، يوليو ١٩٨٠.

٢٠ - **سعدية محمد بهادر** : الإفادة من تكنولوچيا التعليم فى تصميم برامج تدريب المعلمين المبنية على الكفاية. تكنولوچيا التعليم، العدد الثامن، السنة الرابعة، ديسمبر ١٩٨١، الكويت، المركز العربى للتقنيات التربوية.

٢١ - **سيد إبراهيم الجيار** : دراسات فى التجديد التربوى. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٧٨.

٢٢ - **صلاح شلبى محمد** : تحديد بعض عناصر الكفاية لأخصائى رعاية الشباب ببعض الجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية بجامعة المنيا، ١٩٩٤.

٢٣ - **طريف شوقى** : السلوك القيادى وفعالية الإدارة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.

٢٤ - **عادل حسنى وآخرون** : تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، ١٩٨٨.

٢٥ - **عامر يوسف الخطيب** : نموذج لتدريب معلمى المرحلة الابتدائية بفلسطين. مجلد أبحاث مؤتمر التربية فى مصر : المعلم، الذى نظمته كلية التربية بجامعة قناة السويس بالإسماعيلية فى الفترة من ٢-٤ ديسمبر ١٩٨٩.

٢٦ - **عبدالرحمن توفيق** : التدريب: الأصول والمبادىء العلمية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٤.

٢٧ - **عبدالرحمن توفيق** : العملية التدريبية. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٤.

٢٨ - **عبدالرحمن توفيق** : كيف تصبح مدرباً فعالاً؟ القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ١٩٩٥.

٢٩ - **عبدالرحمن عمر** : إدارة الأفراد. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

٣٠ - **عبدالرحمن عمر** : العلاقات الإنسانية. القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٧.

٣١ - **عبدالعزيز السنبل** : تدريب معلمى الكبار أثناء الخدمة. جامعة الملك سعود، كلية التربية، مجلة دراسات تربوية، ١٤٠٨هـ، ١٩٨٨م.

٣٢ - **عبدالقادر يوسف** : مشكلات إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة: المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

٣٣ - **عبدالقادر يوسف** : دراسات فى إعداد وتدريب العاملين فى التربية. الكويت، ذات السلاسل، ١٩٨٧ .

٣٤ - **عبدالقادر يوسف** : تنمية الكفاءات التربوية أو تدريب المعلمين أثناء الخدمة. الكويت، دار الكتاب العربى، ١٩٨٥ .

٣٥ - **عبدالله الشيخ . محمد عبدالموجود . كافيه رمضان** : إعداد المعلم وتدريبه فى الكويت. الكويت، مطابع الكويت تايمز، ١٩٨٩ .

٣٦ - **عبدالله عبدالدائم** : رفع مستوى المعلمين أثناء الخدمة إلى مستوى الدرجة الجامعية الأولى: تجارب عربية وعالمية. تونس، المجلة العربية للتربية التى تصدرها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بجامعة الدول العربية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول يونيو ١٩٩٣ .

٣٧ - **عبدالوهاب النجار** : معلم التربية البدنية فى دول الخليج العربية. الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، ١٩٩٥ .

٣٨ - **علم الدين الخطيب** : واقع تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة بدولة الكويت. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠ .

٣٩ - **على السلمى** : إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٢ .

٤٠ - **على السلمى** : مهنية الإدارة. الكويت، وزارة الإعلام، عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثانى، يوليو، أغسطس، سبتمبر ١٩٨٩ .

٤١ - **على السلمى** : السلوك التنظيمى. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٨ .

٤٢ - **علي السلمي** : الإدارة المعاصرة. القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٧.

٤٣ - **علي السلمي** : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٣.

٤٤ - **علي السلمي** : تحليل النظم السلوكية. القاهرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ.

٤٥ - **علي حسين حسن** : استراتيجيات وبنى جديدة في تدريب المعلم أثناء الخدمة: دراسة ميدانية في الانماء التربوي. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الثاني للمؤتمر العلمي الثاني «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذي عقد بالأسكندرية في الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠.

٤٦ - **علي عسكر** : التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري. مجلة التربية، الكويت، مركز البحوث التربوية والمناهج، العدد الثاني عشر، السنة الخامسة، يناير ١٩٩٥.

٤٧ - **علي عسكر** : السلوك التنظيمي في المجال التربوي. الكويت، دار القلم، ١٩٨٧.

٤٨ - **علي محمد رفاعي** : الأساليب الحديثة للتدريب الإداري. المجلة العربية للتدريب. المجلد الأول، العدد الأول، رمضان ١٤٠٧هـ، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب. الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤٩ - **علي محيي الدين راشد** : واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر العلمي الثاني «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذي عقد بالأسكندرية في الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠.

٥٠ - **عيد على حسن** : بناء برنامج لإعداد معلم المرحلة الابتدائية بالبحرين قائم على الكفايات الأدائية. رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التربية بجامعة القاهرة، 1986 .

٥١ - **غانم سعيد شريف ، حنان عيسى سلطان** : الاتجاهات المعاصرة فى التدريب أثناء الخدمة التعليمية. الرياض، دار العلوم، ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.

٥٢ - **فاروق حمدى الفرا** : نموذج مقترح لبرامج تدريب المعلمين فى ضوء بعض الدراسات التقويمية لهذه البرامج. القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الأول للمؤتمر العلمى الثانى «إعداد المعلم: التراكمات والتحديات» الذى عقد بالأسكندرية فى الفترة من ١٥-١٨ يوليو ١٩٩٠ .

٥٣ - **فؤاد أبوحطب** : تقويم المعلم أثناء الخدمة، نظرة جديدة فى ضوء مفهوم الدور. مجلد المؤتمر الأول لإعداد المعلمين فى المملكة العربية السعودية الذى عقد بجامعة الملك عبدالعزيز بمكة المكرمة فى الفترة من ٤ - ٧ مارس ١٩٧٤ .

٥٤ - **قاسم جميل** : التدريب والتطوير الإدارى: الفلسفة والتطبيق. الإمارات: العين، دار الكتاب الجامعى، ١٩٨٩ .

٥٥ - **كمال درويش ، محمد الحماحمى ، سهير المهندس** : الإدارة الرياضية، الأسس والتطبيقات. القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٦ .

٥٦ - **لبيبة صلاح** : أساليب التدريب أثناء الخدمة. المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية ١٩٧٥ .

٥٧ - **محسن العبودى** : الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية. القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤ .

٥٨ - **محمد أحمد العزيزى** : المتابعة والتقويم لبرامج التدريب والمتدربين. المؤتمر الدولى الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

٥٩ - **محمد الناشد** : إدارة الأفراد. الإمارات العربية، دبى، دار القلم، ١٩٩٠ .

٦٠ - **محمد حسن عبدالهادى** : القيادة الإدارية فى ضوء المنهج العلمى والممارسة. لندن، دار الأوسط، ١٩٨٥ .

٦١ - **محمد زياد حمدان** : تطوير المعلمين وظيفيًا أثناء الخدمة، مفهومه واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامجه. الإدارى، العدد الثانى والخمسون، مارس ١٩٩٣ ، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.

٦٢ - **محمد زياد حمدان** : تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية مقترحة لتحسين الموظف والمؤسسة الوظيفية، عمان، الأردن، دار التربية الحديثة، ١٩٩١ .

٦٣ - **محمد عبدالفتاح ياغى** : التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق. الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٨٦ .

٦٤ - **محمد عزت عبدالموجود** : دراسة فى المفهوم والوظيفة. المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥ ، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

٦٥ - **محمد محمد الحماحمى** : التدريب أثناء الخدمة لمعلمى التربية الرياضية وفقًا لبرامج المعلمين المبنية على الكفاية فى ضوء مفهوم التنمية البشرية. دراسة مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى «التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة التجسيدات والطموحات» الذى نظمته كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة فى الفترة من ٢٧ ـ ٢٩ ديسمبر ١٩٩٥، المجلد الثانى للمؤتمر.

٦٦ - **محمد الحماحمى ، سهير المهندس** : دراسة تحليلية لبرامج التدريب أثناء الخدمة فى مجال الشباب والرياضة. المؤتمر العلمى الدولى: التربية البدنية والرياضة بين النظرية والتطبيق الذى عقد بجامعة حلوان بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة فى الفترة من ٣١ مارس إلى ٢ إبريل ١٩٩٩.

٦٧ - **محمد مصطفى زيدان** : الكفاءة الإنتاجية للمدرس. جدة، دار الشرق، ١٩٨١.

٦٨ - **محيى الدين الأزهرى** : الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات. القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٩٣.

٦٩ - **مدنى عبدالقادر علاقى** : الإدارة. دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. الطبعة الخامسة، جدة، تهامة، ١٤١٢هـ-١٩٩٢م.

٧٠ - **مصطفى نجيب** : إدارة الأفراد. الأردن، عمان، المركز العربى لتوزيع المطبوعات، ١٩٩٠.

٧١ - **معهد الدراسات التربوية** : توصيات المؤتمر القومى لتطوير مناهج التعليم الابتدائى. جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤- مارس ١٩٩٥.

٧٢ - **معهد الدراسات التربوية** : المؤتمر الدولى للتربية: الدورة الرابعة والأربعون التى عقدت فى جنيف فى الفترة من ٣-٨ أكتوبر ١٩٩٤ «التربية من أجل السلام والتفاهم الدولى»، جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤- مارس ١٩٩٥.

٧٣ - **معهد الدراسات التربوية** : المؤتمر القومى لتطوير التعليم الإعدادى: جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العددان الثالث والرابع، ديسمبر ١٩٩٤- مارس ١٩٩٥.

٧٤ - **معهد الدراسات التربوية** : مؤتمر التعليم الجامعى بين الحاضر والمستقبل : جامعة القاهرة ١٨-٢١ يونيو ١٩٨٩. مجلة العلوم التربوية، المجلد الأول، العدد الأول، يوليو ١٩٩٣.

٧٥ - **مكتب التربية العربى** : تدريب المعلمين أثناء الخدمة فى دول الخليج العربى. وقائع ندوة إعداد المعلم بدول الخليج العربى، الدوحة، ٧-٩ يناير ١٩٨٤.

٧٦ - **منظمة اليونسكو** : تغيير دور المدرس وتأثير ذلك على إعداده المهنى وعلى تدريبه أثناء الخدمة. المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

٧٧ - **موضى عبد العزيز** : التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية. الكويت، وزارة الإعلام، عالم الفكر، المجلد العشرون، العدد الثانى، يوليو، أغسطس، سبتمبر ١٩٨٩.

٧٨ - **نبيل أحمد صبيح** : دراسات فى إعداد وتدريب المعلمين. القاهرة. مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨١.

٧٩ - **نفيسة محمد باشرى** : إدارة الموارد البشرية. القاهرة، ١٩٩٣.

٨٠ - **وزارة التعليم بجمهورية مصر العربية** : مشروع مبارك القومى: إنجازات التعليم فى (٣) أعوام. القاهرة، وزارة التعليم، قطاع الكتب، ١٩٩٤.

٨١ - **وزارة التعليم بجمهورية مصر العربية** : مبارك والتعليم : نظرة إلى المستقبل. القاهرة، مطابع روز اليوسف الجديدة، ١٩٩٢.

٨٢ - **وليم تريسى** : تصميم نظم التدريب والتطوير: ترجمة سعد أحمد الجبالى. المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة - الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩٠.

٨٣ - **يوسف القبلان** : أسس التدريب الإدارى. الطبعة الثانية، الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٩٢.

٨٤ - **يوسف صلاح الدين قطب** : التخطيط لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وتنظيم الأجهزة المشرفة عليه. المؤتمر الدولى للتربية الخامس والثلاثون الذى عقد فى جنيف فى الفترة من ٢٧ أغسطس إلى ٤ سبتمبر ١٩٧٥، مجلد حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة، المنامة، دولة البحرين، جامعة الدول العربية.

85 - **Académie des Sciences de l'U.S.S.:** L'Etre Humain dans le Système du Savoir Scientifique. Collection Philosophie et Sociologie des Sciences et des Techniques, Moscou, 1988.

86 - **Bernard H.:** A History of English Education from 1970. London. University of London Press , Ltd. 1978.

87 - **Blake, R. , Mouton, J.:** The Managerial. Houston, Gulf Publishing Co, 1964.

88 - **Case, Brian:** In - Serice Education for Teachers. London, Routledge and Kegan Paul, 1971.

89 - **Coker, H., and others:** How Valid are Expert Opinion about Effective Teaching. PHI, Delta Kappan, No. 62, 1980.

90 - **Combs, A & others:** The Professional Education of Teachers. Boston Allyn & Bacon, INC., 1974.

91 - **Conroy, Barbara:** Library Staff Development and Continuing Education: Principles and Practices. Colorado, Librairies Unlimited, 1978 .

92 - **Cowley, John.:** Personnel Management in Libraries. London, Bingley, 1982.

93 - **Dale, Beach:** Personnel : The Management of People at Work. 4th Ed. New York, Macmillan Publisher, Co. Inc, 1980.

94 - **French, Wendell.:** The Personnel Management Process. Boston : Hougton, Mifflin, 1982.

95 - **Gibb, C.:** Leadership Selected Readings. England, Penguin Books LTD, Harmonds worth, 1969.

96 - **Georges Guy et autres:** La Formation des Maîtres. Paris. Edition E.S.F. 1974.

97 - **Gusdorf Georges:** Pourquoi des Professeurs? Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1977.

98 - **Handley, George.:** Personality Learning and Teaching. London, Boston. Routledge & Kegan Paul. 1973.

99 - **Hanoun H.:** Les Conflits de L'Education. Paris, Editions E.S.F, 1975.

100 - **Harbison, F., Myers, C.:** Educational Manpower and Economic Growth. New York. McGraw Hill. 1964.

101 - **Hoyle Eric:** The Role of the Teacher. London, Routledge & Kegan Paul.

102 - **Ingersol, G:** Assessing In-service Training Need through Teacher Responses. Journal of Teacher Education, No. 27, 1976.

103 - **Jinks, Michael:** Training. London, Balanford Press, 1979.

104 - **Keegan, John:** Performance Based Staff Evaluation: Educational Teachnology, No.15, November 1975.

105 - **Lagrange Georges.:** L'Education Globale. Belgique, Casterman, S.A., Tournai, 1974

106 - **Lynch, James:** Education Permanente et Formation du Personnel de l'Education. Hambourg, Institut de l'UNESCO pour l'Education, 1978.

107 - **Medley, Ronald M.:** Criteria for Evaluation Teaching. Oxford, Pergamon Press, 1990.

108 - **Medley, Ronald M. Patricia R.:** Research in Teacher Competency and Teaching Tasks, Theory and Practice. Automn, 1980.

109 - **Mialaret, G.:** La Formation des Enseignants. Paris, Presse Universitaire de France, 1977.

110 - **Olivia, Peter:** Developing the Curiculum. Boston. Little & Brown, 1982.

111 - **Parks, J.:** Physical Education: The Profession. Saint Louis, The C.V. Mosby Co, 1980.

112 - **Pratt, David.:** A Competency Bassed Program for Training Teachers of History. 2nd Edition, New York, Macmillan Publishing Co, 1980.

113 - **Rioux, G., Thill, E.:** Compétition Sportive et Psychologie. Paris, Edition Chiron, 1983.

114 - **Santos. E.:** A Study of In-service Training Needs of Teachers as Perceived by Teachers and Principals of Elementry School of Puerto-Rico, Diss. Abstract International , Vol. 72, No. 3, 1981.

115 - **Sharpe, Tom:** Teacher Preparation : A Professional Development, School Approach. Journal of Physical Education, Recreation and Dance, May - June, 1992.

116 - **Simon, H.:** Adminstrative Behavior. 5th Ed, New Jersey, 1987.

117 - **Stones, E:** Supervision in Teacher Education. London. Methuen and Co. LTD, 1984.

118 - **Stoneal, Linda.:** How to Write Training Materials. San Diego, Pfeiffer Company, 1991.

119 - **UNESCO:** La Formation des Maîtres en Exercise. Bulletin du Bureau International de l'Education. October, December, 1988.

120 - **UNESCO:** L'Enseignement Primaire au Seuil du Vingt et unième Siècle. Annuaire International de l'Education, Volume 38, 1987.

121 - **UNESCO:** Educational Documentation & Information : In-Service Teacher Education. UNESCO IBE. Nos 218, 219, 1981.

122 - **UNESCO :** In - service Teacher Education. UNESCO IBE. Educational Documentation & Information. Nos 218, 219, 1981.

123 - **Whetten, D., Cameron, K.:** Devoloping Management Skills. New York, Harper Collins Publishers, Inc, 1991.

124 - **Yukl, G.:** Leadership in Organizations. New Jersey, Prentice - Hall, 1991.

رقم الإيداع
٩٩/١١٦٠٠
I.S.B.N.
977 - 294 - 155 - 4

مطابع آمــون

٤ الفيروز من ش إسماعيل أباظة
لاظوغلى – القاهرة
تليفون : ٣٥٤٤٥١٧ – ٣٥٤٤٣٥٦